

MESTRADO
SOCIOLOGIA

Os desafios da Igualdade de Género: do diagnóstico ao planeamento das ações

Inês Filipa Fernandes Silva

M

2017



Inês Filipa Fernandes Silva

**Os desafios da Igualdade de Género: do diagnóstico ao
planeamento das ações**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pela
Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

setembro de 2017

Os desafios da Igualdade de Género: do diagnóstico ao planeamento das ações

Inês Filipa Fernandes Silva

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Sociologia orientado pela
Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente

Membros do Júri

Professora Doutora Natália Maria Casqueira Azevedo
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Professora Doutora Sofia Alexandra Soares de Miranda Ferreira Cruz
Faculdade de Economia – Universidade do Porto

Professora Doutora Cristina Clara Ribeiro Parente
Faculdade de Letras – Universidade do Porto

Classificação obtida: 18 valores

Sumário

Agradecimentos	8
Resumo	9
Abstract	10
Índice de Quadros.....	11
Índice de Figuras	11
Introdução	13
Capítulo I – A Igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho: a transversalização da igualdade nas organizações.....	17
1. Breve contextualização dos fundamentos da igualdade entre homens e mulheres: uma perspetiva de mudança.....	17
2. O género e o mercado de trabalho: as novas dinâmicas de trabalho integradas na perspetiva de género	22
Capítulo II – A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	34
1. A igualdade de género nas organizações: a divisão sexual do trabalho e o carácter <i>genderizado</i> da gestão	34
2. Género e a relação entre o trabalho e a família	39
Capítulo III - A investigação para a ação.....	48
1. Metodologias de investigação: a pesquisa qualitativa e quantitativa na investigação-ação.....	48
2. Planeamento do plano de ação para a igualdade de género: a operacionalização da investigação-ação.....	54
3. Apresentação e caracterização da organização acolhedora.....	58
4. Estágio curricular: reflexões e intenções de mudança	60
Capítulo IV – Caracterização da «política» de Gestão de Recursos Humanos e representações sobre a igualdade de género e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	63
1. Caracterização da «política» de gestão de recursos humanos em matéria de igualdade de género.....	63
1.1. Recrutamento e seleção de pessoas	64
1.2. Processos de formação e aprendizagem contínua.....	65

1.3. Gestão de carreiras e remunerações.....	66
1.4. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	67
1.5. Proteção na paternidade e na maternidade	68
1.6. A Associação de trabalhadores da DAMA.....	68
2. Caracterização da população-alvo: uma análise do perfil sociodemográfico e profissional	69
3. O lugar da igualdade de género na gestão de recursos humanos no centro de análise do diagnóstico.....	75
4. Plano de Ação para a Igualdade de Género.....	90
Considerações finais e recomendações	108
Referências Bibliográficas	111
Anexos.....	118
Anexo 1: Guião de elaboração de diagnóstico.....	119
Anexo 2: Guião de Inquérito por Questionário.....	131
Anexo 3: Fontes documentais	144
Anexo 4: Manual de Acolhimento e Integração	145
Anexo 5: Tabelas de análise dos resultados obtidos	171

Agradecimentos

Dedico este relatório de estágio a todos os que me apoiaram e estiveram do meu lado durante o desenvolvimento do mesmo e, que efetivamente contribuíram para que pudesse terminar mais uma etapa da minha vida.

A colaboração e o apoio de várias pessoas foi imprescindível ao longo desta jornada, cujo balanço é positivo, de enorme satisfação, com um sentimento de dever cumprido fruto do esforço, empenho e mérito.

Expresso aqui o meu sincero agradecimento a todos aqueles que tornaram possível a conclusão de mais um ciclo de estudos. Em primeiro lugar, à minha orientadora, Professora Doutora Cristina Parente, pelo acompanhamento, dedicação, acessibilidade e por todas as palavras de força e incentivo.

De seguida, um agradecimento ao Conselho de Administração da DAMA e às minhas supervisoras de estágio, Doutora Anabela Martins e Doutora Alzira Prada, pelo acolhimento caloroso e pela integração na organização. A elas e a todos os trabalhadores que, direta ou indiretamente, se envolveram neste estágio, algumas palavras de gratidão pelos ensinamentos, colaboração e disponibilidade.

À minha família, em particular aos meus pais e irmã, um agradecimento mais emotivo, de enorme gratidão, por todo o carinho, motivação e apoio incondicional. Um agradecimento especial ao meu namorado, Rafael, por ser um dos grandes pilares na minha vida, pelo amor, partilha e apoio nos momentos mais frágeis.

Quero agradecer ainda aos meus amigos e colegas de curso que me acompanharam ao longo destes cinco anos, em particular à Diana, Rogério, Manuel, Leandro, Francisco e Daniel pela amizade e pelos momentos vivenciados.

Resumo

O presente relatório de estágio tem como temática principal a igualdade entre homens e mulheres numa organização do setor bancário, tomando como ponto de partida as práticas de gestão implementadas, e como estas podem contribuir, ou não, neste âmbito para a construção de relações de género no emprego mais igualitário.

A igualdade de género é um tema abrangente e uma realidade complexa e multidimensional na sociedade moderna, nomeadamente quando remetemos esta análise para o contexto do trabalho. O reconhecimento e a pertinência sociológica desta problemática surge num quadro de referência em que a atuação das organizações do setor bancário direciona-se para a inclusão do princípio da igualdade de género nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos como forma de dar conta das intensas dinâmicas de mudança que este setor atravessa.

O objetivo principal do estágio foi, por um lado conhecer e explorar a política de gestão de recursos humanos da DAMA em matéria de promoção da igualdade de género e, por outro lado, conceber um plano de ação, a partir de um inquérito de diagnóstico das mesmas. Neste sentido, importou compreender de que forma a igualdade de género se assumia como um objetivo estratégico para a valorização dos recursos humanos atuando ao nível da satisfação e motivação no trabalho, dimensões estas entendidas como partes integrantes do clima organizacional.

No domínio metodológico, foi privilegiada uma abordagem mista. Optamos por seguir o método qualitativo com recurso à observação exploratória e à análise documental com o intuito de averiguar a situação da DAMA em matéria de igualdade entre homens e mulheres. Já o método quantitativo, via inquérito por questionário, visou a auscultação das práticas existentes em matéria de igualdade de género nas várias dimensões de análise. A conjugação de ambos estabeleceram-se instrumentos úteis para a construção do plano de ação para a igualdade de género.

Palavras-chave: igualdade de género; organizações; conciliação de papéis; gestão de recursos humanos; satisfação laboral.

Abstract

The present internship report has as a main theme the equality between men and women in a bank sector organization, looking at managing practices implemented, and how these can contribute, or not, in this scope to build gender and job relationships more equally.

Gender equality is an extensive topic and a complex reality and multidimensional in the modern society namely when we remit this analysis to the job context. The recognition and the sociologic pertinence of this problematic turn up when the act of the bank sector organizations directs itself to the inclusion in the gender equality principles in the politics and managing practices of human resources as a way of expressing the intense changing dynamics that this sector is facing.

The main objective of the internship was to know and explorer the management politics of human resources of the DAMA in the matter of gender equality, and on the other hand to build an action plan from a diagnostic inquiry of the same. This way it was important to understand how important the gender equality assumed itself as a strategic objective to value human resources, acting at the satisfaction and motivation level at work. These dimensions are known as important integrating parts of an inclusive organizational environment.

In the methodological domain, the mixed approach was privileged. We choose to follow the qualitative method using exploratory observation and documentary analysis in order to ascertain the situation of DAMA the men and women equality. On the other hand quantitative approach through a questionnaire inquiry that sets for a listening of good practices existing in the matter of gender equality in the multiple dimensions of analyses. The combination of both have established themselves as useful instruments to the development of an action plan for the gender equality.

Keywords: gender equality; organizations; reconcile roles; human resource management; job satisfaction.

Índice de Quadros

Quadro 1 – Modelo analítico da investigação	50
Quadro 2 – Caracterização dos recursos humanos da DAMA (Dezembro de 2016)....	58
Quadro 3 – Satisfação com a remuneração e avaliação de desempenho (%)	78
Quadro 4 – Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (%)	80
Quadro 5 – Gozo da licença de paternidade e maternidade inicial e alargada	82
Quadro 6 – Gozo da licença parental partilhada	83
Quadro 7 – Satisfação pessoal dos trabalhadores com o trabalho (%).....	84
Quadro 8 - Satisfação com a gestão da organização (%)	85

Índice de Figuras

Figura 1 – População inquirida segundo o sexo (%)	69
Figura 2 – População inquirida segundo a idade (%).....	70
Figura 3 – População inquirida segundo o estado civil (%).....	70
Figura 4 – População inquirida segundo as habilitações literárias (%).....	71
Figura 5 – População inquirida segundo o local de trabalho (%).....	72
Figura 6 – População inquirida segundo a área funcional (%).....	73
Figura 7 – População inquirida segundo o nível de antiguidade (%).....	73
Figura 8 – População inquirida segundo as modalidades de horário de trabalho (%) ..	74
Figura 9 – Carácter prioritário da igualdade de género (%).....	76
Figura 10 – Igualdade de género na Gestão de Recursos Humanos (%).....	77
Figura 11 – Organização do tempo de trabalho (%).....	81
Figura 12 – Domínios de intervenção no âmbito da igualdade de género (%)	87
Figura 13 – Representações face aos papéis sexuais no trabalho (%).....	88
Figura 14 – Representações face aos papéis sexuais para um cargo de chefia (%)	89

Introdução

O presente relatório resulta de um estágio curricular desenvolvido na DAMA, uma instituição bancária sediada na região Norte. Tem como principal enfoque a igualdade entre homens e mulheres no contexto laboral.

O objeto de estudo sociológico definido para o estágio curricular assentou nas políticas e práticas de gestão de recursos humanos em matéria de igualdade de género dando especial enfoque à dimensão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores da instituição acolhedora, com o objetivo de diagnosticar situações-problema nesse domínio com vista ao planeamento de ações futuras capazes de promover a igualdade entre homens e mulheres no seio da organização.

Num quadro de desenvolvimento organizacional levado a cabo pela DAMA, a adoção de mecanismos e ações que promovam a mudança de paradigma, estabelecem-se como estratégicos na medida em que a sua atuação com vista à valorização e capacitação dos recursos humanos, institui-se como um dos principais objetivos assumidos pelo Conselho de Administração desde a sua génese.

Seguindo esta lógica, a DAMA, com a realização do estágio curricular neste âmbito, propõe-se a responder às novas exigências, dinâmicas e desafios que se impõe ao nível do mercado de trabalho no domínio da igualdade de género, com vista à melhoria do clima organizacional e da *performance* organizacional. No que respeita à responsabilidade social, propusemo-nos a elaborar um diagnóstico e, consequentemente um plano de ação com o intuito de operacionalizar e transversalizar o princípio da igualdade entre homens e mulheres nas suas políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos.

Para dar início às atividades propostas no plano de trabalho de estágio, definiu-se como objetivo principal, conhecer a política de gestão de recursos humanos da DAMA em matéria de igualdade de género. Para tal, considerou-se necessário compreender de que modo a DAMA integra a dimensão do género nas práticas de gestão; averiguar a existência de práticas para a promoção da igualdade entre homens e mulheres nos vários âmbitos da gestão de recursos humanos; caracterizar a «qualidade» dos empregos ao nível da motivação e satisfação no trabalho; refletir nas representações da igualdade de género

no seio da instituição bancária; e, por último verificar a aposta em medidas de incentivo à conciliação entre a esfera profissional e familiar.

A partir da definição dos objetivos foram concebidos dois grandes produtos finais do relatório de estágio, um diagnóstico espelhado na realidade da organização DAMA sobre a igualdade entre homens e mulheres e a conceção de um plano de ação para a igualdade de género.

A concretização destas atividades alcançou-se no conjunto de tarefas definidas. De forma a auscultar a situação da DAMA no que toca à igualdade de género foi imprescindível a realização de um inquérito de diagnóstico com a intenção de avaliar a «política» de gestão de recursos humanos nas várias dimensões estruturantes da igualdade de género, ao mesmo tempo que permitiu a caracterização dos recursos humanos da organização aqui implicada.

A construção do plano de ação assegura uma lógica interventiva uma vez que constitui um produto final assente em linhas de diagnóstico que refletem as intenções da DAMA, que inclui um inquérito de diagnóstico e a seleção de um conjunto de boas práticas aplicáveis a este contexto em específico, capaz de transversalizar a igualdade de género a todos os níveis hierárquicos. Nesta perspetiva, a criação de um plano de ação estabelece-se como um instrumento de apoio à promoção da igualdade entre homens e mulheres no seio da organização, através da definição de objetivos, medidas e práticas orientadas para o *empowerment*, valorização, satisfação e motivação dos recursos humanos.

Do ponto de vista sociológico, torna-se importante desconstruir a igualdade de género neste contexto organizacional e torná-la inteligível a todos os membros que a compõem para que todos possam beneficiar da efetiva igualdade entre homens e mulheres no seu local de trabalho. Portanto, reconhecer e promover a igualdade de género implica desde logo rejeitar a noção de que há “um desconhecimento relativo da temática da igualdade entre homens e mulheres, bem como a desvalorização da sua importância por se considerar ser espontânea no actual contexto de desenvolvimento e tendo em conta o quadro jurídico, que salvaguarda a igualdade entre os sexos” (CITE, 2008c, p. 17).

Por fim, o relatório de estágio está subdividido em quatro capítulos. No primeiro capítulo, procedemos à contextualização da problemática da igualdade entre homens e mulheres a fim de explicitar os principais contornos da igualdade de género no contexto

nacional e europeu. Posteriormente, debruçamos a nossa análise nas dinâmicas laborais no mercado de trabalho ao nível do género, tentando desde logo, desconstruir os pressupostos teóricos associados à dicotomia sexo e género. Também neste capítulo tenta-se caracterizar as organizações em matéria de igualdade de género nas suas dimensões de análise e, ainda nos propomos a analisar, num outro ponto, os desafios que se colocam às mesmas no quadro da responsabilidade social e para a efetiva transversalização da igualdade de género.

No segundo capítulo damos continuidade à explanação da problemática teórica, focalizando a nossa abordagem no domínio da conciliação entre a esfera profissional, pessoal e familiar. Para tal, incidimos na questão da divisão sexual do trabalho na cultura organizacional.

O terceiro capítulo diz respeito à operacionalização da investigação bem como, ao planeamento de ações que estiveram na base das decisões ao nível das opções metodológicas a par do objeto de estudo definido. Num primeira instância, explicitamos a metodologia utilizada no nosso estudo, expondo as questões de partida e os objetivos gerais que orientaram a investigação. Seguidamente descrevemos o processo metodológico orientado para a ação, nomeadamente as técnicas para recolha e análise dos dados utilizadas nas várias etapas do planeamento do plano de ação para a igualdade de género. Por último, introduz-se a organização acolhedora do estágio curricular, com especial enfoque para as atividades desenvolvidas durante o período de integração da organização DAMA.

No quarto capítulo apresentamos, primeiramente, a caracterização do nosso objeto de estudo ao nível da «política» de gestão de recursos humanos no domínio da igualdade de género, nomeadamente nas seguintes dimensões: recrutamento e seleção de pessoas, processos de formação e aprendizagem ao longo da vida, gestão de carreiras e remunerações, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, proteção na maternidade e na paternidade. De seguida, apresentam-se os resultados obtidos do diagnóstico realizado à organização DAMA, a partir da administração do inquérito por questionário. Num primeiro momento, expusemos os resultados sociodemográficos e profissionais dos trabalhadores. Analisamos as questões relacionadas com a igualdade de género e respetivas dimensões de análise definidas para o presente estudo e, posteriormente algumas medidas e ações capazes de constituir o plano de ação. De

seguida, apresentamos detalhadamente a nossa proposta de intervenção, o Plano de Ação para a Igualdade de Género, sendo o produto final concretizado no decorrer do estágio curricular. Terminamos o relatório de estágio com algumas notas conclusivas sobre o estudo da igualdade de género na DAMA tendo por base o referencial teórico que o conduziu, incluindo algumas recomendações e ações futuras nesse domínio.

Uma nota final, para afirmar que no presente relatório não assumimos linguagem de género por uma questão de facilidade de leitura e espaço disponível, no entanto concordamos que a sua utilização é um facilitador da igualdade de género.

Capítulo I – A Igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho: a transversalização da igualdade nas organizações

1. Breve contextualização dos fundamentos da igualdade entre homens e mulheres: uma perspetiva de mudança

É tarefa fundamental do Estado promover a igualdade entre homens e mulheres¹, assente na premissa que se estenda à sociedade em geral. O Estado, por via da Constituição e dos instrumentos da legislação nacional e internacional é o principal promotor de políticas públicas de igualdade na sociedade, bem como nos diversos organismos públicos (e privados).

A igualdade de género é definida pelo Conselho da Europa e significa, “igual visibilidade, autonomia, responsabilização e participação de ambos os sexos em todas as esferas da vida pública e privada” (Conselho da Europa, 2004, p. 8), na medida em que a igualdade de tratamento e de oportunidades de acesso a recursos e à sua distribuição é garantida a ambos os sexos de forma equitativa (Conselho da Europa, 2004). A igualdade entre homens e mulheres tem de ser protegida e promovida como direito humano, daí a importância para o seu entendimento num processo contínuo de conscientização para a efetiva concretização nos vários domínios em que está presente.

A Constituição da República Portuguesa de 1976 consagrou pela primeira vez o princípio da igualdade de género em todos os domínios da vida social, revogando a Constituição de 1933 do Estado Novo, cuja interpretação perpetuava as desigualdades entre homens e mulheres (Fertuzinhos, 2016). As mulheres eram alvo de diferenças e discriminação nas várias dimensões sociais, económicas e políticas, maioritariamente justificadas pela sua natureza biológica, o que culminava na forma diferenciada de tratamento e oportunidades entre homens e mulheres e, muitas das vezes na sua exclusão em benefício do homem, como figura central. Tal como refere Monteiro (2010) “No campo do trabalho e do emprego, as concepções acerca do lugar e papel da mulher na

¹ Dada a centralidade que esta temática tem vindo a ganhar face ao reconhecimento da importância de integração da perspetiva de género ao nível do trabalho e do emprego e para fazer face ao papel da mulher no contexto do mercado de trabalho são vários os autores que têm vindo a colocar a mulher no centro da análise. Daí que optem pela designação igualdade entre mulheres e homens em detrimento da igualdade entre homens e mulheres. No presente relatório, e porque assumimos a igualdade em termos de paridade de género utilizamos a designação mais comum, a igualdade de homens e mulheres.

sociedade, (...) bem como os argumentos da protecção à função biológica da maternidade sustentavam o estatuto de subalternidade da mulher, as proibições e condicionamentos ao exercício de certas profissões, as discriminações salariais e ocupacionais, entre outras.” (Monteiro, 2010, p. 33). O princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo passou a ser estruturante na Constituição da República Portuguesa na medida em que, refletir na igualdade entre homens e mulheres constitui um aspeto de dignidade para a pessoa humana², sendo o Estado o principal promotor deste princípio (*artigo 9º*) (CITE, 2008a). A Constituição consagra igualmente, o direito à igualdade entre homens e mulheres³, na medida em que ambos são detentores de direitos fundamentais iguais.

Olhando para esta mudança «formalmente aliciante» de encontro aos ideias constituintes da sociedade portuguesa, Amaral (2004) afirma que o percurso transformador em torno do conceito de igualdade de género afirma-se como uma *exigência social, política, legal e constitucional*, contribuindo para a definição de um princípio, que diz respeito ao “princípio estruturante do constitucionalismo e do estado de direito, na sua relação com o princípio da liberdade e com a ideia de justiça social, que é comum a todos os direitos e deveres fundamentais” (Fertuzinhos, 2016, p. 50). A igualdade entre homens e mulheres constitui um princípio fundamental de direitos humanos em sociedades inclusivas, justas e democráticas.

Ao nível da Comunidade Europeia, a igualdade de género é igualmente uma das missões da União Europeia, expressas a partir do Preâmbulo da Carta da Nações Unidas (1945) e da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), “que reconhece que homens e mulheres são sujeitos de direito e detentores de direitos (...) constituindo um princípio do direito comunitário” (CITE, 2008a, p.21).

Contudo, ao contrário de outros direitos fundamentais a igualdade acarreta uma carga simbólica e por vezes, menospreziva que impede, tanto a homens como a mulheres, de a alcançar em vários domínios e contextos sociais. A controvérsia existente em torno desta temática, marcada essencialmente por uma questão cultural vivida num passado

² Artigo 1º - “Portugal é uma República soberana, baseada na dignidade da pessoa humana e na vontade popular e empenhada na construção de uma sociedade livre, justa e solidária” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

³ Artigo 13º - “Todos os cidadãos têm a mesma dignidade social e são iguais perante a lei”; “Ninguém pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão de ascendência, sexo, raça, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

recente em Portugal, estimula o atraso da efetividade deste direito que se pauta pela sua transversalidade ao nível do género. Por isso, o reconhecimento da importância desta temática tem vindo a assumir centralidade no debate político a fim de promover a igualdade entre homens e mulheres, para que ambos possam beneficiar da mesma em todos os quadrantes sociais.

A agenda política em matéria de igualdade de género tem vindo a deslocar-se da igualdade de direitos (*de jure*) para a igualdade real (*de facto*). Apesar dos progressos já comprovados ao nível da igualdade *de jure*, ainda continuam a persistir várias formas de desigualdades *de facto* fundamentadas na discriminação em função do sexo. O facto de a igualdade não assumir contornos reais, designadamente a igualdade *de facto*, tem sido justificado pela existência de um *formalismo jurídico* através do reconhecimento da igualdade de género pela lei. Note-se a importância de existir mecanismos formalmente definidos capazes de reconfigurar todo um sistema, que neste caso em específico, implica que se deixe de verificar qualquer tipo de normativa social que pressupõe a existência de desigualdades entre homens e mulheres (Rêgo, 2010). Daí que, o reconhecimento social da igualdade e, em particular da igualdade entre homens e mulheres, enquanto igualdade fática e não apenas formal, tem vindo a ser trabalhada para a efetiva concretização da eliminação das desigualdades materiais e formais (Fertuzinhos, 2016).

A igualdade de género começou a ser reconhecida como um dos pilares de desenvolvimento nos Estados-Membros e, desde o Tratado de Roma, assinado em 1957, a União Europeia visa “integrar a perspectiva da igualdade entre mulheres e homens em todas as políticas, promover o combate à discriminação com base no sexo, assegurar a criação de organismos especializados e implementar medidas que possam garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento nos níveis internacional, comunitário, nacional, regional e local” (Amaro; *et.al.*, 2008, p.13).

A construção do conceito de *gender mainstreaming* – perspetiva integrada de género – surgiu no decurso da Terceira Conferência Mundial das Nações Unidas sobre as Mulheres⁴, em Nairóbi, em 1985 (Cerdeira, 2009), como forma de expressar a intenção de transversalizar a igualdade de género. Porém, foi na Plataforma de Ação de Pequim⁵,

⁴ Tratava-se de promover o desenvolvimento da mulher no exercício dos seus direitos, através da redefinição de estratégias e medidas sobre a igualdade entre homens e mulheres (Amaro, *et.al.*, 2008).

⁵ A igualdade entre homens e mulheres “é entendida como uma matéria de Direitos Humanos e uma condição para a justiça social e que não pode ser olhada como uma questão isolada das mulheres” (Amaro, *et.al.*, 2008, p.14)

adotada na Quarta Conferência Mundial sobre as Mulheres, realizada em Pequim, em 1995, que o conceito se consolidou e marcou o ponto de partida para a definição de medidas e ações estratégicas em áreas consideradas críticas para a promoção da situação da mulher na sociedade, para a igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo (Amaro; *et.al.*, 2008). De acordo com esta proposta, as metas incidiam, essencialmente, no i) *pleno gozo dos direitos humanos*; ii) *na participação na democracia*; iii) *na independência económica*; iv) *no acesso à educação*; v) *na partilha de responsabilidades* (Amaro; *et.a.l.*, 2008, p.16). A definição de objetivos estratégicos permitiu o desenvolvimento de um conjunto de instrumentos de atuação necessários para a implementação do *mainstreaming* de género “como uma estratégia complementar das políticas “tradicionais” (ações positivas)” (Cerdeira, 2009), na transformação e luta constante da situação das mulheres e os seus direitos na sociedade com vista à igualdade entre homens e mulheres.

Nesta nova linha orientadora, o Conselho da Europa define o conceito de *mainstreaming* de género como “a (re)organização, melhoria, desenvolvimento e avaliação dos processos de tomada de decisão, por forma a que a perspetiva da igualdade entre homens e mulheres seja incorporada em todas as políticas, a todos os níveis e em todas as fases, pelos atores normalmente implicados na decisão política” (Conselho da Europa, 2004, p.12). Com isto, a intenção seria de uma forma prática colocar a igualdade de género ao “serviço” da igualdade de *facto*.

As políticas da igualdade de género globalizaram-se e tornaram-se fundamentais nas agendas políticas nacionais e internacionais para garantir a efetiva igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, eliminar as discriminações fundadas com base nos estereótipos e preconceitos de género, e ainda, facilitar a conciliação entre a esfera profissional e familiar. Foram várias as políticas de ação positiva e estratégias adotadas pela União Europeia com o objetivo único de promover a igualdade de género. A partir daqui, a União Europeia tentou reforçar o campo de ação nesta matéria alargando as medidas de intervenção tendo como referência as políticas de *mainstreaming* de género, com a única pretensão de integrar a dimensão de género a todas as políticas e ações, alargando o seu domínio de ação e atuação.

Apesar de todos os compromissos e disposições legais, a igualdade de género continua a assumir particular interesse na definição de medidas para a promoção a

igualmente de género e efetiva igualdade de género. Não obstante, são várias as garantias que corroboram que algo está em mudança e que se caminha em direção ao desejável.

A nível nacional, para além da legislação específica que deixa claro o princípio da igualdade entre homens e mulheres, assiste-se à prossecução de medidas que visam combater todas as formas de discriminação que afetam homens e mulheres. E, de acordo com a perspetiva do *gender mainstreaming*, o governo português tem incentivado à criação e implementação de planos para a igualdade entre homens e mulheres. Desde 2007, uma nova linha de financiamento foi criada com o intuito de mobilizar instituições públicas e privadas para a integração da perspetiva de género nas suas políticas e práticas de gestão numa *intervenção transformadora e reformadora* (Monteiro; Ferreira, 2013) através do desenvolvimento de planos nas organizações. O mais recente exemplo é o V Plano Nacional para a Igualdade de Género, Cidadania e Não-Discriminação 2014-2017 (Resolução do Conselho de Ministros, nº103/2013). Nesta Resolução, o Conselho de Ministros obriga à atuação em sete áreas estratégicas, no qual a transversalização da igualdade de género tem de ser uma preocupação acrescida, nos mais diversos domínios de ação definidos, para o planeamento das ações com vista a alcançar a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres, eliminando qualquer forma de discriminação em função do sexo. A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é outras das preocupações e que se tem vindo a dar igual enfoque.

Mais recentemente, a Comissão Europeia definiu um compromisso estratégico para a igualdade de género entre 2016-2019, estabelecendo cinco metas principais a alcançar, que vão de encontro às ações-chave definidas anteriormente, tais como: i) *aumentar a participação das mulheres no mercado laboral e a igualdade entre os géneros em termos de independência económica*; ii) *reduzir as disparidades de género nas remunerações, rendimentos e pensões e, assim, combater a pobreza entre as mulheres*; iii) *promover a igualdade entre homens e mulheres no processo de tomada de decisões*; iv) *combater a violência de género e defender e apoiar as vítimas*; v) *promover a igualdade de género e os direitos das mulheres em todo o mundo* (Comissão Europeia, 2016, p.9).

De acordo com a Nova Agenda das Nações Unidas para 2030, aprovada em 2015, desenvolveu-se um Relatório Nacional sobre a implementação da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável que define 17 objetivos para o desenvolvimento

sustentável, entre eles a Igualdade de Género. Portugal, entre o total de objetivos escolheu seis como áreas prioritárias, sendo a ODS5 – Igualdade de Género um dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável como prioridade estratégica. A proposta realizada pretende alcançar a igualdade de género a partir das seguintes orientações: i) *Acabar com todas as formas de discriminação*; ii) *Eliminar todas as formas de violência, tráfico e exploração contra as mulheres e meninas e práticas nocivas das suas liberdades e direitos*; iii) *Promover o reconhecimento do trabalho de assistência e doméstico não remunerado e a responsabilidade partilhada na família*; iv) *Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades na vida política, económica e social*; v) *Assegurar o acesso universal à saúde e direitos sexuais e reprodutivos* (Guia sobre o Desenvolvimento Sustentável, 2015).

Tal como qualquer objeto sociológico, a igualdade tem de ser analisada consoante um determinado contexto social e agentes sociais que o compõem para que se possa delinear estratégias e métricas pelas demais estruturas e organismos sociais, capazes de garantir a efetiva igualdade entre homens e mulheres e eliminar todas as formas de discriminações, mostrando-se fundamental na consolidação da democracia e na coesão social.

2. O género e o mercado de trabalho: as novas dinâmicas de trabalho integradas na perspetiva de género

Visando aprofundar a abordagem de género integrada no mercado de trabalho, a nova linha de ação orientada em função do conceito de *gender mainstreaming*, possibilitou uma forma diferenciada de encarar os conceitos de género e sexo, como noções dicotómicas importantes na análise da igualdade de género.

Na decorrer do que se tem defendido nas ciências sociais, torna-se importante desconstruir e romper com a dicotomia *sexo* e *género*. O termo *sexo* diz respeito às características físicas que definem e distinguem homens e mulheres. Prende-se com a identidade biológica inscrita no corpo dos indivíduos com base nas diferenças biológicas e fisiológicas de cada um dos sexos. Em contrapartida, o conceito de género tem de ser visto como uma construção social e relacional que define a masculinidade e feminilidade de homens e mulheres, cujas significações variam no tempo e no espaço, sendo que “o desafio passa por compreender como o social transforma o sexo em género” (Amaro;

et.al.; Dias, 2015, p.78). Os comportamentos dos indivíduos são socialmente apreendidos a partir do sexo, o que permite diferenciar homens e mulheres. Avançar com a distinção de ambos os conceitos permite perceber as diferenças entre os sexos e assumir que há efetivamente um papel vital da interação social na *socialização de género*. As diferenças de género não são determinadas a partir de uma ordem natural, logo as desigualdades entre homens e mulheres resultam do facto de haver processos de socialização distintos em função dos papéis de género diferentes.

É necessário problematizar e compreender as relações entre homens e mulheres na ordem social, como um produto de normas e padrões determinados social e culturalmente ou seja, numa relação social marcada essencialmente pela desigualdade entre homens e mulheres (Amâncio, 2003). A emergência do conceito de género surgiu associado aos processos de mudança e de transformações que, “correspondia, no plano teórico, ao propósito de colocar a questão das diferenças entre os sexos na agenda da investigação social, retirando-a do domínio da biologia, e orientava a sua análise para as condições históricas e sociais de produção das crenças e dos saberes sobre os sexos e de legitimação das divisões sociais baseadas no sexo” (Amâncio, 2003, p.687). Para além de que, “está ligada a uma orientação política que, reconhecendo os obstáculos de ordem cultural e social que impediam o usufruto dos direitos humanos por parte das mulheres, se traduz na adopção de medidas e instrumentos destinados a eliminar a discriminação, em vez de se contentar com a sua proibição” (Amâncio, 2003, p.687), associado ao papel das mulheres na sociedade.

Neste sentido, o questionamento sobre o género permitiu, por um lado atender às relações desiguais entre homens e mulheres que se fazem sentir na esfera privada e na esfera pública bem como às diferenças socialmente estabelecidas entre os sexos. Por outro lado, as diversas formas de naturalização da diferença e a prevalência do argumento biológico como o único considerável e explicativo da posição de inferioridade das mulheres em relação aos homens revelou-se um forte campo de investigação, reflexão teórica e de ação política (Dias, 2015). Simone de Beauvoir, em *O Segundo Sexo* (1949), veio abrir um debate abrasivo que contesta toda esta abordagem maternalista, impugnando todo o determinismo biológico da feminilidade, expresso exatamente na sua afirmação, “não se nasce mulher, torna-se mulher.”. A ideia aqui expressa é que “Nenhum destino biológico, físico e económico define a figura que a mulher assume na sociedade”

(Dias, 2015, p.83). A mesma autora afirma que, as diferenças entre os sexos não podem ser justificadas pelo determinismo de que a condição feminina é à partida *preestabelecida*, *predeterminada*, inscrita na ordem natural e biológica (Dias, 2015).

Homens e mulheres vivem em condições de vida desiguais e, isso, por si só, não pode ser motivo para a existência de desigualdades entre homens e mulheres, muito menos fundamento para a discriminação fundada no sexo (Conselho da Europa, 2004). A igualdade de género passa pela tentativa de promover formas igualitárias de participação e tratamento de homens e mulheres nos vários quadrantes sociais respeitando as diferenças entre ambos os sexos. Desta forma, a perspetiva da igualdade de género não pode ser entendida apenas como uma construção social de feminilidade e masculinidade, mas igualmente encarada como uma relação entre homens e mulheres. Relação essa que pode ser percecionada como uma relação de poder e hierárquica.

Tem-se assistido a um crescente envolvimento das mulheres no mercado de trabalho, muito por força das transformações sociais ocorridas com repercussões em vários domínios, como na família e na escola. A par da *feminização do trabalho*, constata-se que, “O mercado de trabalho é, hoje em dia, atravessado por intensas dinâmicas de mudança com origem numa sociedade marcada por diferentes contextos organizacionais atípicos, transformações significativas nas relações de género, novos padrões de relacionamento familiar, novas formas de trabalho e emprego mas, invariavelmente, marcada pela persistência de elevada assimetria dos indicadores de género” (CITE, 2008c).

Apesar de verificados progressos legislativos por forma a assegurar a igualdade de direitos tanto para os homens como para as mulheres no contexto laboral – no que a Constituição da República Portuguesa entende por direitos fundamentais que o Estado deve garantir impreterivelmente -, as assimetrias entre homens e mulheres em matéria de trabalho e emprego subsistem, daí que esta assuma grande relevância na análise em matéria de igualdade de género. A Constituição da República Portuguesa contempla o direito ao trabalho⁶ como transversal a todos os indivíduos, sendo o Estado o principal promotor de forma a assegurar os princípios da igualdade de género eliminando quaisquer formas de discriminação fundadas nas diferenças de sexo (CITE, 2003). A persistência

⁶ Artigo 58º - “(...) *igualdade de oportunidades na escolha da profissão ou género de trabalho e condições para que não seja vedado ou limitado, em função do sexo, o acesso a quaisquer cargos, trabalho ou categorias profissionais*” (Constituição da República Portuguesa, 2005).

nítida das assimetrias entre homens e mulheres fundamenta-se na forma naturalizada como os papéis sexuais são atribuídos a ambos em função do sexo. Remetendo esta problemática para o contexto laboral, assiste-se à perpetuação das desigualdades, traduzindo-se na desigual participação de homens e mulheres no mercado de trabalho.

No entanto, a legislação portuguesa assegura que “o trabalhador ou candidato a emprego tem direito a igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção ou carreira profissionais e às condições de trabalho, não podendo ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, identidade de género, estado civil, situação familiar, situação económica, instrução, origem ou condição social, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica ou raça, território de origem, língua, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical, devendo o Estado promover a igualdade de acesso a tais direitos”⁷

Subjacente a esta linha teórica de mudança de paradigma no contexto do trabalho, novas dinâmicas laborais surgem, assumindo contornos díspares que se expressam a partir do emprego feminino, da intensificação da precariedade contratual e da flexibilidade de tempo de trabalho (Casaca, 2013). De acordo com Freire (2014) aspetos como “A precarização das relações laborais, a desregulação do mercado de trabalho, a desvalorização salarial, as novas formas de trabalho atípicas, são sinais dos tempos que vivemos” (Freire; *et.al.*, 2014), e que dão conta das desiguais condições de trabalho e de emprego entre homens e mulheres marcadas pela instabilidade e insegurança no trabalho.

A crescente participação das mulheres no mercado de trabalho tem contribuído para o aumento da taxa de atividade feminina. No âmbito da Estratégia da Europa 2020, os dados do Eurostat⁸ para o ano de 2016, mostram que a taxa de emprego, em Portugal (70,6%) continuou abaixo da taxa média europeia observada (71,1%). Se abordarmos esta questão tendo em conta a variável sexo, constata-se que a taxa de emprego das mulheres na União Europeia, entre os 20 e os 64 anos, atingiu os 65,3%. Relativamente a Portugal, a taxa de emprego feminina revela-se um pouco superior à da União Europeia, com 67,4%

⁷ Artigo 24º - Direito à igualdade no acesso a emprego e no trabalho, in Código do Trabalho, em vigor desde 2009.

⁸ Dados retirados do Relatório Eurostat (*newsrelease*). Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7997105/3-25042017-BP-EN.pdf/377b4834-5a19-42f4-8a2d-36e133ed887d>. [Consult. 2 ago 2017].

de mulheres empregadas. Contudo, quando comparadas as taxas de emprego feminino e masculino a situação é díspar. Isto porque, são os homens que apresentam taxas de emprego mais elevadas com 76,9% na União Europeia e 74,2% em Portugal. Embora a taxa de emprego feminina em Portugal se apresente superior à taxa de emprego da União Europeia, são as mulheres as que se encontram em situação de maior vulnerabilidade relativamente à igualdade de oportunidades e de acesso ao emprego. Para além disso, são as mulheres as mais representadas pelo desemprego nomeadamente o desemprego de longa duração.

Caminhou-se em direção à democratização do ensino, sendo o sexo feminino quem domina em relação à educação, tal como se pode comprovar a partir da taxa de feminização do ensino superior. Em Portugal (2016), 20,4% do sexo feminino, com 15 anos ou mais, apresentam níveis de escolaridade ao nível superior. No caso do sexo masculino, apenas 14,9% dos homens são diplomados do ensino superior⁹. São as mulheres as que mais investem nas suas qualificações académicas, no entanto persiste a sua sub-representação nos lugares de topo, bem como nos lugares no topo da distribuição do rendimento. Assim sendo, a escolaridade não se reflete no que ganham, comparando face aos homens. Verifica-se a desvalorização da condição feminina no mercado de trabalho.

No que respeita à ocupação de cargos por parte das mulheres, as trabalhadoras femininas estão alocadas em postos de trabalho menos bem remunerados, menos qualificados e de menor prestígio do que o dos homens, verificando-se a sua sobrerrepresentação nestes níveis hierárquicos no mercado de trabalho (Casaca, 2009). Em contrapartida, os homens distribuem-se por níveis hierárquicos superiores, nomeadamente em lugares de tomada de decisão e de topo. Assim sendo, observada a participação feminina no mercado de trabalho e a sua presença no ensino superior, não se assiste à sua relação com o nível da estrutura do emprego, uma vez que continuam a assumir os mesmos contornos reconhecendo-se que, em matéria de desigualdades

⁹ Dados retirados do Pordata. Disponível em: [http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+do+sexo+feminino+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-885](http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+do+sexo+feminino+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-885). [Consult. 30 jun 2017]; [http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+do+sexo+masculino+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+\(percentagem\)-886](http://www.pordata.pt/Portugal/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+do+sexo+masculino+com+15+e+mais+anos+por+n%C3%ADvel+de+escolaridade+completo+mais+elevado+(percentagem)-886). [Consult. 30 jun 2017].

encontradas no acesso ao poder, o sexo feminino é quem se depara com maiores problemas devido aos estereótipos e preconceitos a si associados (Vicente, 2013).

Numa perspetiva micro, a diferenciação de género no acesso ao poder nas organizações é explicada à luz da teoria do capital humano. Segundo esta, “A posição dos/as trabalhadores/as no mercado de trabalho é determinada pela sua capacidade produtiva, a qual resulta da quantidade de capital humano acumulado e dos investimentos realizados a esta nível” (Casaca, 2009, p.7). Ou seja, um maior investimento em habilitações escolares, qualificações técnicas e competências profissionais, maior a probabilidade de o indivíduo ocupar uma posição privilegiada (Casaca, 2009), com uma taxa de retorno vinculada ao nível económico e simbólico assente num ideal meritocrático. A situação atual das mulheres explica-se pelo menor investimento na sua experiência profissional, pela competição por profissões menos valorativas e pouco exigentes (Casaca, 2009).

Ao nível das organizações, estas pautam-se por padrões hegemónicos masculinos que interessa assegurar, excluindo os que não se apresentam como semelhantes. Na realidade, esses lugares estão condicionados à presença feminina, devido a fatores que se prendem com a sua condição de mulher pela sua natureza feminina. No que respeita ao nível macro, a região, a dimensão da cidade, o setor de atividade, o nível de sindicalização, a idade e a dimensão da organização podem ser fatores explicativos para a diferenciação de género no acesso a cargos de poder nas estruturas organizativas (Vicente, 2013).

Neste ponto de vista, existe em Portugal, um desfasamento maior quanto à percentagem de mulheres que ocupam lugares de topo e de tomada de decisão para o mesmo nível de qualificações escolares e competências profissionais. Ferreira (1996, 1999) afirma que a teoria do capital humano subestima “as representações sociais incrustadas em certas profissões, deixando por explicar porque são algumas tomadas socialmente como *masculinas* e outras como *femininas*, mesmo quando requerem idêntico investimento em capital humano” (Casaca, 2009, p.8). Para além de que, as “políticas de qualificação, de incentivos, de organização do trabalho, de configuração de funções e responsabilidades [influenciam] as oportunidades com que homens e mulheres se deparam no sentido de reforçar o capital humano” (Casaca, 2009, p.8).

Contudo, é de ter em conta que “a presença equilibrada de mulheres e de homens nos postos de decisão, política e económica, é reconhecida como um requisito da democracia e como um contributo para a própria sustentabilidade do desenvolvimento, gerando um melhor aproveitamento das qualificações e competências quer de mulheres, quer de homens” (Resolução do Conselho de Ministros, 2012).

A este respeito, a transversalização da igualdade na gestão das organizações é algo que está no centro do debate político, de tal modo que foi aprovada em Assembleia da República a lei que introduz quotas de género em empresas públicas e nas cotadas em bolsa que se concretiza na garantia de percentagens mínimas para ambos os sexos, isto é, a representação equilibrada nas administrações das empresas de homens e mulheres. A partir de 2018, 33,3% dos conselhos de administração e órgãos de fiscalização das empresas públicas terão de ser ocupados por mulheres. No caso das cotadas em bolsa a quota mínima de género é de 20%, a partir de 2018, subindo para os 33,3% em 2020 (Diário da República nº 147/2017, Série I de 2017-08-01). Esta obrigatoriedade legal é uma estratégia de promoção da paridade, com um maior número de mulheres a acederem a cargos de poder. Para além de que, opera em mudanças necessárias à inclusão das mulheres no topo das organizações, de forma a combater a discriminação em função do sexo, no que toca ao acesso a oportunidades de trabalho, bem como a “correção” das barreiras invisíveis motivadas pelo fenómeno do *teto de vidro* (*glass ceiling*)¹⁰ levado a cabo na sua forma mais subtil do processo de progressão na carreira.

A título de curiosidade, já são vários os países que adotam este tipo de estratégias para a integração e inclusão da mulher no mercado de trabalho como forma de garantir a igualdade oportunidades e direitos em áreas em que um dos sexos não se encontra representado. Mais uma vez, estes mecanismos estão imbuídos de força política de modo a que as questões em matéria de igualdade de género assumam expressão ao nível do mercado de trabalho.

A par da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, acompanhada pelo aumento das formas precárias e flexíveis de trabalho – representativas de formas atípicas de emprego -, verifica-se a persistência de assimetrias significativas

¹⁰ Associado ao conceito de segregação vertical, a expressão *teto de vidro* é encarada “como uma barreira subtil e “invisível” mas, no entanto, muito forte que impede as mulheres de ascenderem às posições de topo e de maior responsabilidade da organização pelo simples facto de serem mulheres” (Santos, 2010, p. 100), o que faz com que fiquem em clara desvantagem em relação aos homens.

que dão conta da desvantagem das mulheres no mercado de trabalho. Constatase que “a ideologia de género dominante na sociedade e nas culturas organizacionais das entidades empregadoras, e legitimada por valores masculinos hegemónicos, tem sido apontada como uma das causas de segregação sectorial, baixos níveis de salário, trabalho desqualificado, precário e com menos oportunidades de carreira que se observam entre as mulheres” (Amaro; *et.al.*; 2008, p. 20). Destaca-se ainda as poucas “oportunidades de acesso ao emprego e de desenvolvimento profissional, assim como os fenómenos de segregação horizontal¹¹ e vertical¹², a sub-remuneração e o hiato (*gap*) salarial (...) que motivam percursos laborais mais irregulares, a precariedade e o desemprego” (Amaro; *et.al.*, 2008; Casaca, 2010, p. 186) bem como, a fragilização laboral e condições de trabalho instáveis.

Neste sentido, a segregação sexual do trabalho pode ser uma forma legitimada de divisão do trabalho. A segregação de género “ (...) constitui um dos maiores problemas para as mulheres, contribuindo para perpetuar estereótipos, manter a diferença salarial entre homens e mulheres e impedir que estas enveredem por carreiras de maior poder e elevado estatuto na sociedade.” (Santos; Amâncio, 2014), sendo rara a distribuição equitativa pelos diferentes cargos no contexto laboral. A segregação ocupacional é o resultado de um processo de socialização de homens e mulheres em cargos ocupacionais socialmente construídos em função do sexo. Daí que continue a existir a noção social e culturalmente definida que existem profissões direcionadas para os homens e profissões mais vocacionadas para mulheres, fruto das representações sociais sobre o sexo masculino e feminino.

Os processos de socialização são diferentes para ambos os sexos, o que no caso das mulheres não se repercute em percursos profissionais estáveis, pois “coloca-as em desvantagem no mercado de trabalho, impedindo-as de competir para melhores cargos, com o mesmo sucesso que os homens, porque características valorizadas no mundo do trabalho, como a agressividade e a ambição, não são estimuladas no caso delas, ao

¹¹ Segregação horizontal significa que homens e mulheres estão confinados a diferentes tipos e níveis hierárquicos de trabalho, com a sobre-representação das mulheres em determinadas profissões perpetuando pelas representações de que existem «trabalhos feminizados» e «trabalhos masculinizados». [Adaptado de CITE (2003) – Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens].

¹² Segregação vertical remete para a concentração de homens e mulheres em diferentes níveis de hierarquia, estando as mulheres em níveis mais baixos em muitos casos protagonizada na expressão *teto de vidro*. [Adaptado de CITE (2003) – Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens].

contrário das características necessárias à esfera doméstica e relacional, que fazem parte do papel social que lhes é atribuído” (Santos; Amâncio, 2014, p.702). Utilizando o conceito de “*ser relativo*” de Fraisse (1995), a mulher encontra-se numa situação de paradoxos na medida em que é ser natureza e ser social. Durante muito tempo, o *espaço de exercício da razão* estava dependente da sua função reprodutora tornando-as *seres relativos* no plano da cidadania e dos direitos (Amâncio, 2003).

Bygren e Kumlin (2005) defendem que a segregação ocupacional não é apenas resultado de um processo de recrutamento desigual com responsabilidade nas organizações. Para estes autores, “ (...) a contratação diferencial de homens e mulheres para o desempenho de uma determinada função depende da proporção de ambos os géneros disponíveis no mercado de trabalho” (Vicente, 2013, p. 6).

Através da análise teórica do conceito de segregação ocupacional, identificam-se três explicações para o facto de as mulheres se colocarem em desvantagem em relação aos homens ao longo da sua carreira profissional, com uma menor representação do sexo feminino em posições hierárquicas superiores nomeadamente, em cargos de chefia ou em cargos de tomada de decisão. A primeira tem implícito uma *perspetiva centrada no indivíduo*, enquanto sujeito neutro, com características individuais decorrentes de processos de socialização distintos (Santos, 2010). Os homens e as mulheres são socializados para assumir um determinado conjunto de características individuais e comportamentos mas que na realidade podem desencadear situações de conflito devido às exigências dos gestores das organizações. Os estereótipos sexuais são fatores bloqueadores no processo de progressão na carreira das mulheres espelhados nas representações simbólicas de masculinidade e feminilidade. A título de exemplo, “a caracterização do/a gestor/a de sucesso passa por alguém com traços muito próximos do estereótipo masculino (independência, racionalidade, lógica, assertividade, auto-afirmação)” (Santos, 2010, p. 101).

Um segundo fator diz respeito a uma *perspetiva centrada na situação*, no qual é a própria cultura organizacional¹³ que vigora e os fatores situacionais subjacentes que

¹³ De acordo com Schein (1985) a definição de cultura organizacional diz respeito a “Um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo enquanto aprende a lidar com os seus problemas de adaptação ao exterior e de integração interna - que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e, como tal, ensinado aos novos membros como forma correcta de perceber, pensar e sentir face a esses problemas” (Schein cit. por Caetano; Vala, 2007, p. 135). Ou seja, “consiste em integrar um conjunto de aprendizagens partilhadas por um determinado grupo,

fomentam as desigualdades entre homens e mulheres (Santos, 2010) e não as características individuais das mulheres. Kanter (1993) defende esta abordagem acrescentando que as *estruturas de oportunidades* relativamente às oportunidades de promoção, formação e desenvolvimento de competências; o *poder* no interior das organizações; e, por último a *proporção numérica* de indivíduos em posições hierárquicas similares (Santos, 2010) são exemplos de fatores condicionantes para a progressão das mulheres no trabalho. Implícito também estão as desigualdades salariais e a atribuição desigual de prémios e benefícios sociais que diferenciam homens e mulheres, fruto da segregação ocupacional que continuam a marcar as relações sociais entre géneros.

Como último fator explicativo, centra-se numa *perspetiva centrada na genderização* das organizações. Isto significa que “as análises de vantagem vs. desvantagem, da exploração vs. controlo, da ação vs. emoção e do significado vs. identidade, são padronizados através de uma distinção entre homem vs. mulher, masculino vs. feminino.” (Santos; Amâncio, 2014, p. 708), assente no conceito de *masculinidade hegemónica*, proposto por Connell (1987).

A discriminação e a segregação baseada no sexo têm marcado fortemente o percurso profissional das mulheres no mercado de trabalho. “Importa, por isso, colocar a *igualdade de género no coração do trabalho digno*¹⁴ (...) sendo crucial a promoção da desagregação horizontal e vertical, a par da eliminação das discriminações directas¹⁵ e indirectas¹⁶ que impedem a igualdade de remuneração e a progressão profissional em condições justas e equitativas” (Casaca, 2010, p.197).

No que concerne às desigualdades salariais entre homens e mulheres, em Portugal, comparando os ganhos médios mensais de ambos, observa-se que as mulheres recebem menos que os homens, existindo assim um padrão de subre-remuneração que as

cobrindo dimensões como comportamentos, emoções, elementos cognitivos integrantes dos diversos elementos que compõem um grupo” (Ferreira; Martinez, 2008, p.68), que o mesmo autor a integra ao nível dos *artefactos*, dos *valores expostos* e dos *pressupostos básicos*.

¹⁴ O conceito de *trabalho digno*, proposto pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) associa o exercício de atividade profissional em condições que assegurem a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres isenta de qualquer discriminação direta ou indireta.

¹⁵ “Normas ou práticas que directamente produzem um tratamento desigual e desfavorável a uma pessoa em função do sexo. (...) Trata-se de toda a distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada no sexo” [CITE (2003) – Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens, p.304].

¹⁶ “Medidas, práticas ou critérios que, sendo formal ou aparentemente neutros, produzem resultados desiguais nos homens e nas mulheres, ou prejudiquem de modo desproporcionado os indivíduos de um dos sexos” [CITE (2003) – Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens, p.304].

desfavorece. Os dados referentes ao ano de 2015¹⁷ para Portugal, mostram um gap diferencial na remuneração com uma média de 17,8%, no qual as remunerações base médias mensais são superiores nos homens. As disparidades salariais são transversais a outros países da União Europeia. Portugal está, ainda assim, acima da média europeia (16,3%) que as mulheres recebem a menos que os homens. A designação de *family gap* diz respeito a práticas organizacionais com maior incidência nas mulheres trabalhadoras, as quais têm um impacto negativo nas remunerações alargando assim o diferencial salarial entre homens e mulheres (Ferreira, 2010). A maternidade é muitas das vezes motivo para justificar as desigualdades ao nível da remuneração.

A tese da *feminização da pobreza*, proposta por Diana Pearce, remonta aos finais da década de 1970 como forma de pensar a dimensão *genderizada* da pobreza numa abordagem multidimensional para dar conta da situação de desvantagem das mulheres no mercado de trabalho e à sua vulnerabilidade económica e social (Casaca, 2010). Neste sentido “as desigualdades têm também vindo a aumentar (...), reflectindo o agravamento das assimetrias sociais em geral e o forte entrosamento entre a esfera profissional e a familiar” (Casaca, 2010, p. 192).

De acordo com esta perspetiva, a forma *genderizada* como se faz regular o mercado de trabalho está na base da desigualdade de acesso a determinados domínios da vida social, bem como à privação de oportunidades de vida, muitas vezes inerentes às formas de dominação-subordinação alocadas a uma ideologia tradicional de género (Casaca, 2010).

Para além disso e apesar do aumento da feminização do trabalho, tanto em Portugal como noutros países, há quem assuma que esse aumento tem ocorrido em simultâneo com o aumento de formas flexíveis e precárias de emprego (Casaca, 2012). A crescente flexibilização laboral é vista como solução para as organizações, por um lado através da “eficácia económica, que se traduz pelo facto da produção de riqueza ser comandada em função de novas regras de competitividade, que poderá dar origem a novas formas de organização de trabalho associadas à alteração da natureza dos empregos” (Vaz, 2000, p. 2). Por outro lado, esta nova forma que o mercado de trabalho se faz regular

¹⁷ Dados retirados do Pordata. Disponível em: [https://www.pordata.pt/Europa/Disparidade+salarial+entre+sexos+nos+trabalhadores+por+conta+de+outr+em+\(percentagem\)+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2811](https://www.pordata.pt/Europa/Disparidade+salarial+entre+sexos+nos+trabalhadores+por+conta+de+outr+em+(percentagem)+total+e+por+sector+de+actividade+econ%C3%B3mica-2811). [Consult. 30 jun 2017];

prende-se com a “diminuição da incidência negativa ao nível da protecção dos trabalhadores” (Vaz, 2000, p. 2).

É neste contexto de fortes mudanças laborais, que a flexibilidade de trabalho, enquanto conceito teórico, atende às alterações nas relações de emprego e de trabalho. A “flexibilidade de trabalho traduz-se na capacidade de apreender a possibilidade de ajustamento e alteração dos modos de recrutamento, contratação e estatutos de emprego, de mobilidade interna e remuneração, de conteúdos de tarefas e qualificações, de tempos de trabalho e níveis de proteção social” (Casaca, 2012, p.16). A precariedade pode ser entendida como “uma condição de insegurança na relação contratual” (Freire, 2014, p. 153), que remete para aspetos que conferem fragilidade na relação de emprego. O conceito de precariedade envolve a noção de que o emprego se torna “transitório, instável, inseguro” (Leite; *et.al.*, cit. por Rebelo, 2006, p. 194). Por sua vez, “a precariedade contratual e a vulnerabilidade económica e social, suscitadas pela insegurança de emprego e pelo agravamento do desemprego, potenciam o risco de retrocesso no percurso preconizado de modernização e de igualdade nas relações de género” (Casaca, 2010, p. 197).

O princípio da igualdade em matéria de trabalho e emprego ainda revela grandes dúvidas em relação à sua materialização no mercado de trabalho daí que, a promoção da mesma constitua um objetivo contínuo para o reforço do carácter igualitário entre indivíduos de ambos os sexos, pressupondo a implementação de políticas efetivas de igualdade de oportunidades nas organizações.

Nesta perspetiva, a procura pela igualdade de direitos das mulheres acaba por ganhar centralidade no conjunto dos direitos fundamentais, densificando a vertente da igualdade entre mulheres e homens do princípio da igualdade, visto como um processo intenso e transformador da política de género a par do papel das mulheres e dos homens na sociedade e no trabalho (Fertuzinhos, 2016).

Capítulo II – A conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

1. A igualdade de género nas organizações: a divisão sexual do trabalho e o carácter *genderizado* da gestão

A problemática da igualdade de género surge como um processo de conscientização que decorre das profundas transformações na sociedade e nos vários domínios da vida social. Tende a ser um estímulo estratégico para o mercado de trabalho, para as próprias organizações e, acima de tudo para a sociedade em geral, daí que seja reconhecida a pertinência social em estudar a igualdade de género no mercado de trabalho.

Neste seguimento, e de acordo com a agenda europeia, torna-se fulcral para as organizações um papel pró-ativo no combate aos danos inerentes à desigualdade de género no âmbito organizacional ou empresarial (Monteiro; Ferreira, 2003), uma vez que estes não constituem meramente prejuízos de carácter social mais amplo. Os referidos danos intrínsecos a práticas discriminatórias de género violam os Direitos Humanos, constituindo-se como obstáculos à concretização de um Estado Social de Direito, revelando ainda uma hierarquização de papéis de género que se espelham nas esferas pública e privada, inibindo o aumento da natalidade, culminando em efeitos associadas ao foro psicossocial (CITE, 2003).

A igualdade de género tem de ser pensada pelas organizações através da implementação de políticas e práticas de gestão que obedecem ao princípio da igualdade entre homens e mulheres cuja operacionalização se reflita na sua missão e visão. O *gender mainstreaming* tem sido uma «alavanca de progresso» como forma de transversalizar a igualdade entre homens e mulheres, pois implica “uma transformação efetiva das organizações tanto ao nível das políticas e ações para o exterior, como ao nível da sua gestão interna” (Monteiro; Ferreira, 2013, p. 126). A aplicação deste conceito no contexto organizacional veio permitir uma ação reconfigurante para que homens e mulheres possam beneficiar da igualdade no trabalho em todas as suas dimensões. Ao nível da gestão, refletir sobre uma cultura organizacional igualitária implica um papel ativo na transformação de procedimentos e políticas de gestão, criando condições de paridade

como forma de garantir a igualdade de oportunidades, tratamento e participação de homens e mulheres.

A ação para a promoção da igualdade de género tem que assegurar o cumprimento dos princípios consagrados na legislação laboral portuguesa, a qual veicula alguns direitos centrais, tais como: um “igual acesso ao trabalho, ao emprego, à formação profissional e à progressão na carreira; igualdade salarial para trabalho igual ou de valor igual; eliminação dos diferentes tipos de segregação no mercado de trabalho; uma participação equilibrada dos homens e das mulheres na vida profissional e na vida familiar, nomeadamente com a partilha entre pais e mães dos direitos associados à paternidade e à maternidade e à prestação de cuidados a filhos e filhas ou outras pessoas em situação de dependência” (CITE, 2008c).

Porém, as práticas de promoção da igualdade de género nas organizações ainda se afiguram incipientes e com um impacto pouco significativo dado o conjunto de pressupostos organizacionais de gestão que as caracterizam e que impedem a sua concretização. A esse respeito, existem um conjunto de fatores que condicionam a igualdade de oportunidades e tratamento, reforçando as assimetrias entre homens e mulheres no local de trabalho. Note-se a feminização ou a masculinização de certas profissões ou cargos ocupacionais; a reduzida presença feminina no topo da hierarquia e lugares de tomada de decisão; discriminação salarial; a fraca utilização dos direitos de parentalidade; a sobrecarga de tarefas no que respeita às responsabilidades familiares e tarefas domésticas (CITE, 2008c).

Para a efetiva transversalização da igualdade entre homens e mulheres nas organizações é fulcral que as mesmas consigam desconstruir algumas noções que se afiguram centrais para a mudança de paradigma. De destacar os seguintes: “i) As organizações são constituídas por homens e por mulheres, e não por sujeitos neutros; ii) As organizações produzem e reproduzem desigualdades e discriminações sexuais, através da sua cultura e práticas; iii) As organizações são locais de aprendizagem social, pelo que qualquer intervenção organizacional terá efeitos multiplicadores na sociedade” (Monteiro; Ferreira, 2013, p. 127).

Dáí a importância da igualdade de género nas organizações, Dickens (1999) apresenta três tipos de estratégias que justificam a integração da perspectiva de género como elemento central na gestão da diversidade sendo elas: i) “porque se trata de uma

obrigação legal e de algo induzido pelos governos e organismos internacionais (...); ii) “porque contribui para a melhoria de indicadores económicos, designadamente a produtividade, pela maior satisfação, motivação e menor absentismo da força de trabalho (...); iii) “porque através dela a organização corresponde a pressões da sociedade civil organizada (...)” (Monteiro; Ferreira, 2013, p. 130). Hoje, às organizações interessa-lhes demonstrar os seus ganhos em termos de produtividade, satisfação e motivação dos seus recursos humanos, mas também ao nível da imagem e visibilidade que a mesma pode ganhar (Monteiro; Ferreira, 2013) com a adoção de medidas e práticas de ação positiva que promovam a igualdade de género e a não discriminação em função do sexo.

Sabe-se à partida que o desenvolvimento e a implementação de práticas para a igualdade de género favorecem as organizações ao nível das suas dinâmicas de gestão para a diversidade e de responsabilidade social. A responsabilidade social no contexto laboral tem ganho grande relevância na estrutura e gestão das organizações na medida em que novas exigências surgem no seio das empresas, nomeadamente, ligadas à “cidadania, envolvimento com a comunidade, desenvolvimento humano, inclusão social, diálogo social e igualdade de género” (CITE, 2008a).

E, por isso a igualdade de género pode ser analisada no quadro da responsabilidade social. Existem efetivamente vantagens competitivas para as organizações em integrar a perspectiva de género e transversalizá-la a todos os níveis da estrutura organizacional. A missão, os princípios e os valores de uma organização tem de ecoar os principais vetores de orientação do seu desempenho ao nível do negócio, exigindo-se que se coloque a igualdade de género a esse nível. Neste seguimento, é importante definir objetivos com vista a alcançar a curto e/ou a longo prazo, os quais se devem prender com a “eliminação da segregação profissional, designadamente promovendo a participação de mulheres em funções de gestão e o favorecimento da integração dos homens em sectores predominantemente femininos, entre outros” (CITE, 2008a). Esta atuação assenta ao nível das práticas que contribuem para o vetor mais social das mesmas, sendo, por isso, a responsabilidade social o âmbito de ação.

Nesse sentido, a implementação de práticas e planos de ação que visam a igualdade entre homens e mulheres, podem resultar aspetos positivos a nível interno e externo, contribuindo “para a efetiva operacionalização da igualdade de género no domínio da empregabilidade [no que toca ao] (...) igual acesso à formação, oportunidades de

desenvolvimento pessoal e profissional, cargos de chefia ou salário igual para trabalho de igual valor” (CITE, 2008a). Alavancar a igualdade de género nas práticas e ação organizacional torna-se um compromisso imprescindível para a própria organização, trabalhadores e *stakeholders*.

Desde logo, “As mutações verificadas no mercado de trabalho não são alheias ao aprofundamento das disparidades sociais e, inclusivamente, ao surgimento de novos vetores de desigualdade” (Casaca, 2010, p. 190). Apesar das conquistas em termos da redução das desigualdades de género em prol da igualdade, “as desigualdades têm também vindo a aumentar no seu interior, reflectindo o agravamento das assimetrias sociais em geral e o forte entrosamento entre a esfera profissional e a familiar” (Casaca, 2010, p. 192). A noção assimétrica das relações de género no trabalho tornam-se ainda mais preocupantes quando não são, por norma, reconhecidas e assumidas pelas estruturas organizativas tanto que “Os mecanismos da assimetria e da discriminação, ou do que hoje chamamos do género como categoria social, são mais transversais e vastos e simultaneamente mais subtis” (Torres, 2004, p. 18). O tratamento neutro e não discriminatório em função do sexo está muitas das vezes expresso no discurso destas organizações para dar conta da sua estrutura em matéria de igualdade de género. Desenvolvem-se estratégias de acomodação motivadas pela forma naturalizada da diferença entre os géneros, as quais colidem com a efetiva mudança neste contexto laboral, ao invés de se adotarem boas práticas de intervenção para a transversalização da igualdade entre homens e mulheres.

Reconhecem-se os esforços e progressos em favor da igualdade entre homens e mulheres na esfera pública e privada na problematização e desconstrução da neutralidade. Por muito que as organizações tendem a respeitar “formalmente” a igualdade de género como princípio e prática estruturante, segundo Acker (1990) “a sua ineficácia tem sido largamente atribuída ao facto de as organizações em que estão introduzidas serem reguladas por *regimes de género* assentes no *bias* da masculinidade” (Amaro; *et.al.*, 2008, p. 25). A este respeito, Connell (1987) afirma que as desigualdades de género manifestam-se por “ (...) revelarem a existência de um «campo organizado de prática humana e de relações sociais» por meio do qual as mulheres são mantidas em posições subordinadas aos homens” (Giddens, 2013, p. 686) fundamentadas com base na *masculinidade hegemónica* que “ (...) se constrói e reproduz através das estruturas que

integram a ordem de género, assim como por via das práticas desenvolvidas nos diferentes regimes de género” (Casaca, 2009, p. 39). Os *regimes de género* que vigoram no mercado de trabalho formatam e mantêm a *ordem de género* cujo significado se prende com os “padrões de relações de poder entre masculinidades e feminilidades difundidas na sociedade” (Giddens, 2013, p. 686). Isto é, as relações de género no contexto laboral ocorrem numa estrutura de relações de poder, sujeitas a uma *ordem de género* específica, a qual está em contante mudança e questionamento (Giddens, 2013).

Homens e mulheres presentes nas organizações estão sujeitos a uma norma de gestão vinculada a uma ideologia de género. Neste caso, prendem-se com critérios que vão de encontro ao ideal masculino, cujo «protótipo» é tido como universal refletindo-se nas políticas, práticas e discursos das estruturas organizacionais e sob a forma de representações simbólicas de género. Collin (1995) salienta o facto de “o particular dos homens é universalizável, o das mulheres unicamente particular” (Collin cit. por Amâncio, 2003, p. 703) para expressar a forma como as diferenças entre os sexos se manifestam, favorecendo assim a perspetiva *genderizada*. Ainda sobre esta perspetiva, Joan Acker (1992), afirma que“(…)“gendered institutions” means that gender is present in the processes, practices, images and ideologies, and distributions of power in the various sectors of social life” (Acker, 1992, p. 567). O carácter *genderizado* das culturas organizacionais cria padrões normativos de género que reproduzem diferenças e desigualdades entre os sexos, ao mesmo tempo que relações hierárquicas entre os sexos onde o acesso ao poder é condicionado (Vicente, 2013).

A este respeito, “Diversos estudos demonstraram a forma como as relações sociais de género são criadas e recriadas, não só pelas pessoas mas também pela ação das organizações” (Monteiro; Ferreira, 2003, p. 128). Joan Acker (1992) afirma que: i) a produção de divisões sexuais de trabalho; ii) a presença de representações simbólicas de masculinidade e feminilidade e a exteriorização de estereótipos; iii) os processos de interação social entre homens e mulheres; e, por último iv) a identidade sexualizada dos membros das organizações, potenciam a produção e a reprodução de relações sociais de género criando o carácter *genderizado* das organizações (Acker, 1992).

Neste seguimento importa destacar a forma como os locais de trabalho, nomeadamente as práticas de gestão se estruturam com base no *bias* da masculinidade tendo por referência o trabalhador ideal masculino. Acrescentando que, “As noções de

trabalho e de trabalhador são abstrações sociais fundadas na premissa do trabalhador ideal masculino, o que facilita a institucionalização de divisões de género” (Amaro; *et al*, 2008, p. 27). Neste sentido, as organizações optam por um ideal-tipo profissional, um “indivíduo do sexo masculino, sem responsabilidades familiares que façam perigar a sua disponibilidade quase total para o exercício da sua função” (CITE, 2008c). Por um lado, assenta nos ideais hegemónicos de masculinidade, por outro lado na referência a um *trabalhador ideal* “conceptualizado em termos exclusivos de mercado de remunerado – esfera profissional –, facto que desvaloriza o trabalho doméstico e, por conseguinte, a mulher, por associação à esfera do privado” (Amaro; *et.al*, 2008, p.27). Esta ideia tem forte influência no modelo familiar parsoniano, o qual dá conta da diferenciação de papéis que homens e mulheres assumem, no qual o homem é o provedor do lar (*papel instrumental*) e a mulher a cuidadora (*papel expressivo*) (Cerdeira, 2009) legitimando a força do modelo patriarcal que, por razões de ordem biológica, defendia a posição das mulheres na sociedade. Esta assunção ao *trabalhador ideal masculino* é vista como um *modelo ideal-tipo profissional* (CITE, 2008c) como se estivéssemos perante uma identidade profissional assente no género masculino que se confina apenas aos homens pela sua dominância.. De acordo com Oliveira e Amâncio (2002) as mulheres concentram-se maioritariamente em profissões que coincidem com o estereótipo feminino enquanto, os homens, vistos como *trabalhadores ideais* podem ocupar qualquer profissão, seja ela tradicionalmente feminina ou masculina (Vicente, 2013). Logo, o desafio passa por trazer as mulheres para áreas ou cargos considerados masculinos e vice-versa, como forma de combater as disparidades salariais e as desigualdades que ambos os sexos se deparam no contexto organizacional.

2. Género e a relação entre o trabalho e a família

A par da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, surgem transformações ao nível das relações de género, nomeadamente ao nível das atividades produtivas e reprodutivas. A vulnerabilidade do sexo feminino no mercado de trabalho pode assumir diferentes formas de exclusão das mulheres inerente à precariedade laboral a que estão sujeitas. As mulheres encontravam-se mais afastadas da esfera pública e da atividade económica contudo, é de notar que a sua participação “na economia informal

monetária foi sempre intensa (...) mas não era considerada ou reconhecida como trabalho normal e muito menos remunerável” (Torres, 2004, p.9-10).

As mulheres passaram a assumir papéis sociais diferentes, para além das tarefas que lhe eram automaticamente impostas no domínio da esfera doméstica. No âmbito da praxis social, “apesar do igual estatuto de cidadania das mulheres e dos homens tanto na esfera privada como na esfera pública, a maioria dos nossos indicadores e muito do nosso quotidiano ainda refletem papéis e expectativas sociais padronizados em função da divisão sexual estanque e tradicional do trabalho” (CITE, 2003, p.11).

Os papéis de género são atribuídos em função do sexo dos indivíduos, isto significa que, a partir de uma identidade biológica espera-se que os indivíduos agem de uma determinada maneira assumindo maneirismos, comportamentos, linguagens, hábitos, formas de estar e sentir. Existe um conjunto de simbolismos que são «naturalmente» associados aos indivíduos que se entendem como próprios do masculino e do feminino por estarem alocados a noções sociais de feminilidade e masculinidade (Giddens, 2003). Tal como postula Pierre Bourdieu (2012) vivemos numa sociedade de dominação masculina, no qual o autor considera que a divisão entre os sexos apresenta-se como algo natural e inevitável de contrariar, para além disso afirma que estas divisões são socialmente construídas e obtêm “todo um reconhecimento de legitimação” (Bourdieu, 2012, p. 17). A dominação masculina é uma construção social naturalizada (Bourdieu, 2012), na qual as relações sociais de dominação e exploração entre ambos os géneros inscrevem-se “progressivamente em duas classes de *habitus* diferentes, sob a forma de *hexis* corporais opostos e complementares e de princípios de visão e de divisão, que levam a classificar todas as coisas do mundo e todas as práticas segundo distinções redutíveis à oposição entre o masculino e o feminino” (Bourdieu, 2012, p. 41).

As assimetrias entre homens e mulheres em matéria de trabalho e emprego deve-se essencialmente à “persistência de papéis sociais tradicionalmente atribuídos a homens e a mulheres em função do sexo, o que continua a gerar, também na atividade profissional, opções desiguais, recursos desiguais, carreiras desiguais” (CITE, 2008c). As assimetrias continuam a expressar-se com o fundamento na diferenciação dos papéis sexuais baseada nas diferenças biológicas entre homens e mulheres.

A divisão sexual do trabalho “divide a produção em termos de género e das chamadas esferas públicas e privadas” (Dias, 2015, p. 102) na medida em que o sexo

determina essa divisão. Esta divisão resulta de “(...) determinadas condições históricas e ideológicas, ao invés de um fenómeno natural” (Vicente, 2013, p.5). Consequentemente, a atribuição sexual legitima a separação entre a esfera privada (da reprodução) e a esfera pública (da produção), apesar desta situação estar a ser contrariada com a entrada crescente das mulheres no mercado de trabalho, ao mesmo tempo que a elevada participação dos homens na esfera familiar/privada (Torres; *et.al.*, 2004).

Perpetuam-se as desigualdades em função do sexo por força da própria organização hierárquica pela forma como a sociedade perspetiva homens e mulheres. Espera-se que homens e mulheres ajam em conformidade com o socialmente atribuído à categoria feminina e à categoria masculina. Na sociedade, quando o homem ou a mulher não vão de encontro ao assumido como natural ou próprio de cada um dos sexos e, portanto aos papéis sexuais esperados são considerados indivíduos desviantes da norma socialmente imposta do que é, ou não, correto, do que é, ou não, legítimo que um homem ou mulher façam no seu quotidiano. Isto revela que se “continuam a perpetuar a divisão sexual do trabalho e o fosso salarial com desvantagem para as mulheres” (Amaro; *et al.*, 2008, p.27). Sendo importante criar condições para o empoderamento¹⁸ das mulheres.

O género feminino depara-se com dificuldades na esfera familiar e profissional devido aos estereótipos a si associados, muitas vezes preconizados por preconceitos com base nos papéis de género. Reconhece-se a persistência das desigualdades económicas e sociais das mulheres tanto que a prevalência da mulher em posições inferiores na sociedade, determinadas pelas diferenças biológicas entre homens e mulheres, culmina na *exclusão social do trabalho feminino* (Lipovetsky, 1997). O mesmo autor descreve o conceito de “*terceira mulher*”, onde a mesma se insere na nova cultura individualista que reduz as diferenças dos papéis sociais de género mas não se revela suficientemente capaz de abolir as mesmas. Às mulheres continuam a associar características biológicas e comportamentais específicas que as colocam à margem de cargos de chefia ou *cargos operacionais* devido à sua emotividade e menor capacidade decisória em relação aos homens (Lipovetsky, 1997). De acordo com Oliveira, Batel e Amâncio (2010) o argumento centrado na condição biológica da mulher funciona como um *mecanismo de*

¹⁸ Diz respeito “ao processo que consiste em aceder aos recursos por parte de um indivíduo e desenvolver as suas capacidades pessoais no sentido da participação activa na construção da própria vida (...) Relaciona-se com poder (...) e assim com mudanças nas relações de força dos membros de um grupo ou de uma sociedade” [CITE (203) - Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens, p.312].

legitimação da exclusão das mulheres, que neste caso dificulta o seu percurso profissional. Se é verdade que o aumento da participação das mulheres se tem verificado, também se constata que essa questão incita à permanência de condições de trabalho precárias, no qual as mulheres são as principais lesadas no mercado de trabalho (Casaca, 2013).

A conciliação da vida profissional, pessoal e familiar pode ser entendida pela “condição que permite a homens e a mulheres exercerem a sua atividade profissional sem prejuízo das suas responsabilidades familiares e dos seus direitos e deveres de cidadania” (CITE, 2008, p. 57). No entanto, homens e mulheres desempenham um papel profissional ativo, o que pressuporia a partilha de responsabilidades de forma igualitária por ambos. O que parece ser facilmente refutado, pois constata-se que a partilha de tarefas e responsabilidades não é de todo equilibrada, continuando a assistir-se a assimetrias entre homens e mulheres na forma como dedicam o seu tempo à vida familiar e pessoal. A participação e a partilha equilibrada das responsabilidades ainda não é de todo perceptível no contexto laboral na medida em que, “na esfera familiar defende-se ainda uma visão tradicional do papel de género em que cabe à mulher a principal responsabilidade no desempenho de tarefas da esfera privada ou familiar, nomeadamente na prestação de cuidados aos filhos e exercício de trabalho doméstico” (Matias; *et al.*, 2011, p. 58). A desigual repartição de tarefas domésticas e de responsabilidades familiares reforçam as condições de trabalho precárias, no qual a balança pende para o lado feminino, pois essas tarefas são atribuídas às mulheres e não aos homens. Se por um lado as mulheres estão presentes na esfera privada, por outro existem enormes constrangimentos que colocam o homem ausente do domínio familiar e pessoal. O entendimento assenta na ideologia de que a maternidade orienta de forma natural a mulher para a família e para as tarefas domésticas, com um menor investimento na esfera produtiva, permitindo libertar o homem para as responsabilidades profissionais (Cerdeira, 2009).

A ideologia da esfera privada e da esfera pública como esferas separadas que isolam o homem ao domínio público e a mulher ao domínio privado acentua a problemática da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Mas não só a atribuição de papéis sexuais no trabalho e na família, também a conceção de um modelo familiar parsoniano e a conceção do *trabalhador ideal masculino* traduzem-se igualmente em obstáculos à conciliação entre as duas esferas (Domingos; Monteiro, 2012). Acontece

que, “A ideologia de género sustentada pelo casal também pode ter consequências – positivas e negativas – no que diz respeito à forma como os indivíduos procuram conciliar família e carreira” (Santos, 2008, p.100).

Esta representação associada aos papéis de género reflete-se na desigual partilha de tarefas e responsabilidades, que continuam a ser maioritariamente da responsabilidade feminina. Pode-se até dizer que existe um efeito de «privação parental» que dá conta do papel do homem no que respeita às responsabilidades familiares. Ou seja, as representações associadas à ideologia de género, onde ao homem compete o papel instrumental, justificam a sua ausência no plano do privado. De acordo com a perspetiva de Duck (2001) “É cada vez mais reconhecido que trabalho e família não são esferas separadas, mas mutuamente dependentes, que homens e mulheres devem partilhar papéis e que os Estados e as organizações devem proporcionar condições de articulação” (Domingos; Monteiro, 2012, p. 5).

Apesar de todos os problemas de compatibilidade entre o trabalho doméstico e o trabalho remunerado que temos vindo a dar anunciar, a problemática da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal tem contribuído para a discussão em torno da gestão dos tempos entre as responsabilidades profissionais, familiares e pessoais (Perista, 2002). Piliinger (2000) e Daly (2002) consideram que o tempo é *genderizado*, ou seja, marcado, pelas relações de género. Nesta perspetiva, os valores, significados e sentidos atribuídos ao tempo é condicionado pelo género. Os usos do(s) tempos(s) resultam de uma construção social baseada na articulação trabalho-família. A conciliação é vista como a articulação entre trabalho pago e não pago¹⁹ relativamente às diferentes esferas da vida de mulheres e homens (Perista, 2010). Isto é, “os padrões de afectação do tempo a diferentes tipos de actividades, em contexto profissional e no contexto do agregado doméstico, apresentam-se claramente diferenciados em função do género” (Perista, 2002, p. 450).

Relativamente a esta questão, Orozco (2014) menciona duas questões que refletem a forma como o trabalho pago e não pago é encarado: “(...) primero, la propia

¹⁹ *Trabalho pago* diz respeito às “atividades profissionais remunerados exercidas no contexto do mercado de trabalho” (Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e Mulheres, 2015, p. 3). Já o *trabalho não pago* refere-se “às tarefas e responsabilidades exercidos no contexto dos agregados domésticos, sem qualquer contrapartida monetária. Consiste na chamada ‘lida da casa’ e na prestação de cuidados a pessoas – crianças, jovens ou adultos – que deles necessitam; ou seja, consiste em tarefas domésticas e trabalho de cuidado” (Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e Mulheres, 2015, p. 8).

idea de *vida familiar* lleva implícita una carga valorativa que considera el trabajo de cuidados no remunerado como *algo menos que trabajo*; y segundo, (...) la idea de conciliación solo afecta a las mujeres, porque habla de cómo compatibilizar un trabajo que ya se hacía (el de cuidados) con uno nuevo que se reivindica (el remunerado), pero no habla de poner a trabajar gratuitamente a quien no lo estaba haciendo antes: los hombres (...)” (Orozco, 2014, p. 51). Depreende-se que, “O modelo assimétrico de relações de género assenta numa hierarquia de valores que apenas reconhece o trabalho remunerado enquanto trabalho e somente o tempo nele investido é tido como produtivo” (Casaca, 2012, p. 96), enquanto o trabalho reprodutivo e não pago não é reconhecido como trabalho.

Os dados relativos ao *Inquérito Nacional aos Usos do Tempo de Homens e Mulheres*²⁰, referente ao ano de 2015, evidencia que a participação de homens e mulheres no trabalho pago e não pago não é suficiente para assegurar o equilíbrio entre os usos do(s) tempo(s) no domínio público e privado, respetivamente. Existem diferenças significativas entre homens e mulheres na afetação do(s) tempo(s). Com esse efeito, os dados apresentados demonstram que os homens dedicam, em média, 42 horas e 55 minutos semanais à sua atividade profissional, enquanto as mulheres 40 horas e 47 minutos. Os homens apresentam uma duração média de trabalho profissional de 9 horas e 2 minutos diárias e mulheres cerca de 8 horas e 35 minutos por dia. Relativamente ao trabalho doméstico e à prestação de cuidados à família, os valores continuam a mostrar a disparidade de género que continua a persistir. Verifica-se que os homens dedicam diariamente 2 horas e 37 minutos ao trabalho não pago e as mulheres 4 horas e 17 minutos, o que equivale a menos 1 hora e 45 minutos em comparação com as mulheres. Consequentemente, está implícito que o homem permanece a tempo parcial e a mulher a tempo inteiro no trabalho doméstico e familiar. O trabalho de cuidado (e.g., cuidar dos filhos ou pessoas adultas em dependência, prestação de cuidados, acompanhamento escolar) e as tarefas domésticas (e.g., preparação de refeições, limpeza da casa, cuidar da roupa, fazer compras) são domínios altamente feminizados, algo que é naturalmente atribuído à mulher logo, a sua afetação ao trabalho torna-se volátil. A dupla jornada de

²⁰ Estudo promovido pelo CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social – em parceria com a CITE – Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego – dirigido a uma amostra representativa da população residente em Portugal, com idade igual ou superior a 15 anos. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs2/INUT_brochura.pdf. [Consult. 2 ago 2017].

trabalho suportada essencialmente pelas mulheres afeta consideravelmente o desenvolvimento da carreira colocando alguns constrangimentos no seu percurso profissional.

Perista (2002) afirma que as mulheres assumem de facto uma dupla responsabilidade pelo trabalho pago e não pago, ressaltando que “The gender difference in time use does not reside in a double workload, but the rather in the way the different kinds of work are divided between men and women” (Elchardus; Glorieux cit. por Perista, 2002, p. 452). Os usos do tempo por mulheres e homens são efetivamente desiguais, no qual a articulação entre o trabalho pago e não pago tem-se evocado como uma prioridade na promoção da igualdade de género. Isto revela que as alterações na relação de emprego geram condições desiguais “nas relações de género, dificultam a articulação com a vida familiar e reforçam as desigualdades no seio da força de trabalho feminina” (Casaca, 2013, p. 1).

Outro problema que advém do equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada prende-se com a decisão da paternidade e maternidade. Sabe-se de antemão que são as mulheres os principais sujeitos a usufruir deste direito e dos regimes de dispensas ao trabalho para assistência à família. Para as organizações, “contribui para denegrir e desvalorizar (...) a mão-de-obra feminina, fazendo-a parecer pouco confiável e insegura” (Lopes, 2012, p. 8). Geram-se resistências e tensões nas relações de trabalho que colocam as mulheres numa posição menos digna que os homens, sendo que as penalizações na carreira recaem, sobretudo, nas mães trabalhadoras. A condição de mulher trabalhadora grávida é muitas vezes desprestigiada pelas organizações, dando preferência à condição de mulher trabalhadora, sem responsabilidade. Contudo, o cenário tem vindo a alterar com o aumento do número de pais trabalhadores a usufruírem das licenças de parentalidade. Se em alguns casos ainda não se verifica este paradigma deve-se ao facto da existência de “normas organizacionais enraizadas, como a “cultura de horas extraordinárias” e a “dedicação ao trabalho”, que fazem com que não seja ainda evidente que os/as “bons/boas empregados/as” utilizam essas prerrogativas (Blair-Loy; Wharton cit. por Ferreira; Lopes, 2004, 156).

A este propósito, Suzan Lewis adota o conceito de *sentido dos direitos* para dar conta do “conjunto de crenças e sentimentos que as pessoas têm acerca dos direitos, da sua legitimidade e equidade, mas também do seu direito a eles, o que determina as suas

expectativas de utilização e reivindicação, com base naquilo que é considerado como justo e equitativo.” (Domingos; Liliana, 2012, p.5). Neste sentido, o *sentido dos direitos* diz respeito ao sentido que os indivíduos atribuem face aos direitos e à sua utilização. Sendo que existe uma relação direta entre a literacia relativamente ao *sentido dos direitos* e o seu usufruto ou seja, quanto maior o *sentido dos direitos* maior o uso dos direitos existentes (Dias, 2013; Domingos; Liliana, 2012).

A conciliação da vida profissional, pessoal e familiar é reconhecida como uma das prioridades para alcançar a igualdade de género nas organizações. Daí que esta abordagem tenha de ser um domínio a intervir nomeadamente, por via das políticas e práticas organizacionais sensíveis à integração da perspectiva de género no domínio da conciliação entre a esfera profissional e pessoal.

As organizações têm de estar conscientes do papel transformador que podem assumir na mudança de paradigmas. Novas modalidades de organização do trabalho e de gestão do tempo, bem como apoios aos trabalhadores e trabalhadoras e regimes de dispensas ao trabalho e licenças surgem como indicadores importantes para facilitar o equilíbrio entre o trabalho e a família. A este respeito, Guerreiro, Lourenço e Pereira (2006) referem que “a conciliação entre a vida profissional e a vida familiar passa também, por criar ao pai condições de prestação de cuidados à família, de modo a existir um maior equilíbrio na participação de homens e mulheres na educação dos filhos, bem como uma maior igualdade nas carreiras profissionais de ambos os sexos” (Guerreiro, *et.al.*, 2006, p. 20). Assim sendo torna-se necessário intensificar as medidas com o intuito de apoiar homens e mulheres a conciliar o seu trabalho com as suas responsabilidades no plano privado promovendo a partilha das responsabilidades e tarefas de cuidar entre homens e mulheres. Aqui, tem de haver de facto um papel ativo por parte das organizações. Neste sentido e segundo Giddens (2010) as *políticas laborais de apoio a família* permitem “o auxílio aos agregados, onde ambos os cônjuges se encontrem empregados, para que possam encontrar estabilidade entre os seus compromissos laborais e os de outra ordem.” (Dias, 2013, p.52). Neste seguimento, Rêgo sublinha que devem ser criadas “condições para a efectiva igualdade na partilha equilibrada do trabalho pago e não pago, na partilha equilibrada de todos os recursos, de todos os poderes e de todas as responsabilidades.” (Rêgo cit. por Casaca, 2010, p.199).

Lisa Harker (1996) delineou a esse âmbito políticas de apoio à conciliação entre o trabalho e a família tais como: 1) “facilitismo pela articulação dos trabalhadores entre os compromissos familiares e os laborais”; 2) “apoio das necessidades dos trabalhadores, excluindo a discriminação”; e, por último 3) “o alcance do equilíbrio entre as necessidades do trabalhador e do empregador.” (Dias, 2013, p.53).

Para além disso, organizações que possuem culturas organizacionais igualitárias e que promovam a conciliação trabalho-família encontram vantagens ao nível da *satisfação e motivação dos trabalhadores* e do seu contributo para o aumento da *produtividade* (CITE, 2008a) na medida em que “alarga e diversifica o leque dos potenciais colaboradores interessados em trabalhar numa empresa que lhes oferece boas condições de exercício de uma atividade profissional em harmonia com as suas responsabilidades familiares” (Guerreiro; *et.al*, 2006, p. 37-38). Neste sentido, importa estudar a igualdade de género por via da abordagem da satisfação profissional²¹. Herzberg (1959) afirma que o fenómeno da satisfação “não depende exclusivamente de fatores extrínsecos como o salário ou as chefias, mas também de fatores intrínsecos como a personalidade e as representações dos sujeitos” (Cavadas, 2014, p.36). No presente relatório assumimos como pressuposto que a igualdade entre homens e mulheres é um mecanismo facilitador da satisfação dos trabalhadores por via da adoção de medidas capazes de promover a conciliação entre a esfera profissional, familiar e pessoal.

²¹ Rodrigues (1995) esclarece o conceito de satisfação, entendido “como um indicador de perceção que indica a distância entre as expectativas dos indivíduos e as recompensas intrínsecas e extrínsecas do trabalho” (Rodrigues cit. por Cavadas, 2014, p. 40). Muitas das vezes este conceito relaciona-se com o de motivação, contudo este diz respeito “resultado da interação entre o indivíduo e a situação, o que ajuda desde logo a entender as origens individual e situacional na variabilidade dos estados motivacionais” (Ferreira, *et.al.*, 2011, p.260).

Capítulo III - A investigação para a ação

1. Metodologias de investigação: a pesquisa qualitativa e quantitativa na investigação-ação

Neste capítulo iremos apresentar a estratégia metodológica utilizada na operacionalização da nossa investigação propriamente dita e vertente de execução do que é o produto final do presente relatório de estágio, decorrente da lógica investigação-ação que serviu de base para a construção do plano de ação para a igualdade de género.

Definida *à priori* a temática a ser abordada, pretendeu-se dar resposta a duas questões de partida finais, nomeadamente “Como se caracteriza a DAMA em matéria de igualdade de género?” e “Que práticas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal podem ser implementadas na DAMA?”. Ambas as questões de partida orientaram a investigação em dois grandes momentos distintos. Por referência à primeira questão, pretendemos caracterizar a estrutura organizativa na forma como se apresenta no domínio da igualdade de género, através da elaboração de um diagnóstico. A segunda questão mencionada incide essencialmente no domínio da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, uma das dimensões da igualdade de género, como aspeto essencial no desenho do plano de ação que nos propusemos a elaborar.

Ambas as questões de partida foram formuladas num registo de investigação para a ação com a intenção de, a partir da problemática teórica supra mencionada consigamos apresentar ao grupo organizacional mecanismos de melhoria do ponto de vista da igualdade de género e na forma como a gestão de recursos humanos pode gerir e favorecer a efetividade da igualdade de género. De ressaltar que as perguntas de partida foram sofrendo alterações consoante as necessidades encontradas à medida que o estudo em torno da igualdade de género se ia aprofundando e se definia uma linha teórico-empírica sólida para a realização da investigação.

Tendo em conta os objetivos delineados para o relatório de estágio, optamos por seguir uma metodologia mista com a articulação do método qualitativo e quantitativo ao objeto de pesquisa baseada num estudo extensivo. Esta escolha resultou, portanto, da necessidade de implementar uma metodologia de diagnóstico no âmbito da igualdade de

género com o intuito de averiguar a situação da DAMA na incorporação deste princípio ao nível da «política» e práticas de gestão de recursos humanos.

Sendo este projeto resultado de uma abordagem de investigação para a ação, a escolha deste modo de pesquisa resulta do facto de ele se cingir a um ciclo básico “no qual se aprimora a prática pela oscilação sistemática entre agir no campo da prática e investigar a respeito dela” (Tripp, 2005, p. 445-446). Este processo permite desde logo a correlação entre a prática e a investigação na medida em que se planeia, implementa, descreve e se avalia os resultados da ação para a melhoria da sua prática (Tripp, 2005). É a partir desta noção que se concebeu um plano de ação que confina práticas elegíveis em matéria de igualdade de género passíveis de implementar.

Com efeito, o planeamento da metodologia investigação-ação passou por três fases fundamentais: compreendeu o diagnóstico, com o recurso a análise documental, à observação exploratória e à recolha de dados secundários, para efeitos de compreensão das questões da igualdade de género ao nível da gestão organizacional. Seguidamente, passamos à administração de um inquérito de diagnóstico à população de trabalhadores da DAMA (N= 80). Os dados recolhidos foram a base para a elaboração do plano de ação para a igualdade de género, um instrumento que se pretende eficaz na operacionalização da igualdade entre homens e mulheres para a sua efetiva promoção e transversalização na cultura organizacional. O plano de ação para a igualdade de género é um “instrumento (...) que estabelece a estratégia de transformação das relações sociais entre homens e mulheres fixando os objetivos a curto, médio e longo prazo, bem como metas a alcançar em cada momento da sua aplicação, e que define os recursos mobilizáveis e responsáveis pela sua prossecução” (CITE, 2003, p. 313).

As perguntas de partida definidas e os objetivos de pesquisa equacionados para a investigação foram instrumentos essenciais que funcionaram como eixos estruturantes na definição da nossa linha condutora de todo o processo de investigação, permitindo, dessa forma, chegar ao modelo analítico de pesquisa (Quadro 1) sintetizado a partir de um guião de diagnóstico²² elaborado como instrumento-chave para o planeamento da investigação. Este modelo tem como intenção sintetizar as dimensões teóricas e indicadores decorrentes da investigação, que por sua vez orientaram o processo

²² **Anexo 1:** Guião de elaboração do diagnóstico.

de diagnóstico numa fase inicial e a construção do inquérito²³ de aplicação direta numa fase seguinte.

Quadro 1 – Modelo analítico da investigação

Dimensões	Subdimensões	Indicadores
Histórica e projetiva	- Missão e Valores estratégicos	- Presença de critérios da igualdade de género e de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal em documentos chave e estratégicos
Gestão de Recursos Humanos	- Recrutamento e seleção de pessoal	- Existência de critérios de igualdade de oportunidades e de não discriminação em função do sexo nos processos de recrutamento e seleção
		- Representação de homens e mulheres para profissões/funções
	- Aprendizagem e Formação Contínua	- Existência de critérios de igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo na formação e/ou na aprendizagem ao longo da vida
		- Integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de género
	- Gestão de Carreiras e Remuneração	- Existência de critérios de igualdade de oportunidades e de não discriminação em função do sexo nas promoções e progressão na carreira
		- Existência de medidas de combate às disparidades salariais entre homens e mulheres
		- Existência de critérios de atribuição de retribuições complementares (Prémios, Incentivos e Benefícios Sociais)

²³ **Anexo 2:** Guião de inquérito por questionário (todas as referências ao grupo foram ocultadas a fim de garantir o anonimato).

	- Diálogo Social e participação dos trabalhadores	- Participação e envolvimento dos trabalhadores na apresentação de sugestões para promover a igualdade entre homens e mulheres
	- Respeito pela dignidade dos homens e das mulheres no local de trabalho	- Normas que garantam o respeito pela dignidade de homens e mulheres
	- Informação, comunicação e imagem	- Comunicação Interna
Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal	- Formas de organização do trabalho	- Horários de Trabalho Flexíveis
	- Benefícios diretos aos trabalhadores e respetivo agregado familiar	- Medidas de apoio
		- Serviços de proximidade
		- Acordos/protocolos
Proteção na maternidade e paternidade	- Licença de maternidade e paternidade	- Equipamentos de apoio à família
		- Medidas de incentivo
		- Benefícios monetários

Para a análise da igualdade de género na estrutura organizativa foram definidas quatro dimensões de análise, expressas no Quadro 1, sendo elas: i) a histórica e a projetiva; ii) gestão de recursos humanos; iii) conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal; iv) proteção na maternidade e na paternidade. Cada uma destas dimensões abrange um conjunto de indicadores que serão úteis para a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos que poderão ser alvo de melhoria ou aperfeiçoamento possibilitando assim o planeamento de ações adequadas à realidade da DAMA.

Desta forma, para a conceção do plano de ação para a igualdade de género, foi utilizada numa fase preliminar a abordagem qualitativa cujas técnicas de recolha de dados foram a análise documental²⁴ e a observação exploratória como forma de diagnóstico à situação da DAMA relativamente à presença da igualdade de género.

No que diz respeito à observação exploratória foi uma técnica que compreendeu todo o período temporal do estágio, sendo particularmente importante no início do estágio

²⁴ **Anexo 3:** Fontes documentais.

como forma de reconhecimento da organização e dos seus efetivos, assim como uma rápida integração no quotidiano da organização. De facto esta técnica permitiu um olhar atento analítico sobre o interior da organização, a estrutura organizativa da mesma e o do próprio fenómeno em estudo. É de salientar que o recurso a estas técnicas foi possibilitado pela constante permanência no terreno facilitando o alcance de interpretações e sentidos dados à igualdade de género como referência no presente estudo.

A análise das fontes documentais foi também uma das técnicas utilizadas o que permitiu um contacto mais direto com a organização na forma como se estruturava e organizava. Tornou-se essencial recolher informação interna a partir de alguns suportes documentais da DAMA, tais como regulamentos e diretivas internas, balanços sociais, relatórios, entre outros, para analisar e caracterizar a organização em matéria de igualdade de género. Foi através do recurso a esta técnica que possibilitou uma aproximação ao objeto de pesquisa facilitando a elaboração do inquérito por questionário para a materialização do nosso produto final, o plano de ação para a igualdade de género.

Outras das técnicas de recolha de informação utilizada foi o inquérito por questionário uma vez que, se pretendia, não só traçar o perfil sociodemográfico e profissional dos trabalhadores da DAMA, como também sintetizar e quantificar informação sobre práticas e representações dos trabalhadores da organização sobre a igualdade de género e como este domínio se apresentava num conjunto de dimensões organizacionais. Reconhecendo as limitações desta técnica do ponto de vista empírico, a aplicação desta técnica no processo de investigação só fazia sentido dadas algumas dificuldades encontradas neste contexto organizacional. Assim, a escolha desta técnica serviu para o fornecimento de informações mais diversificadas e generalizadas que fundamentaram o desenho do produto final definido apesar da “superficialidade das respostas” e do “carácter relativamente frágil da credibilidade” (Quivy; Campenhoudt, 2013, p.189-190). No entanto, permitiu “(...) detectar constelações de atitudes, opiniões e crenças, relacionando-as com variáveis que traduzem relações e condições objectivas de um espaço social estruturado, dentro de uma perspectiva que se pode considerar holística” (Lopes, 2000, p. 194).

Assim sendo, o primeiro passo considerado foi o diagnóstico de modo a perceber se a organização possuía, ou não, práticas de igualdade de género e a efetividade do seu cumprimento, ou não, para fundamentar o conjunto de medidas a serem propostas através

da conceção do plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres. Neste sentido, a identificação e compreensão desta problemática neste contexto específico permitiu que se apurasse a temática da igualdade de género, alertando para eventuais manifestações de (des)igualdades ou mesmo discriminação no local de trabalho entre homens e mulheres.

No que concerne à nossa intervenção, esta acaba por estar focada em duas linhas principais. Por um lado, pretende-se contribuir para o desenvolvimento da organização DAMA ao nível da sua atuação no campo social capaz de alavancar e potenciar uma estratégia de mudança de paradigma organizacional com a implementação de algumas medidas em matéria de igualdade de género. Da mesma forma, potenciar a preparação de candidaturas ou prémios²⁵ e/ou obtenção de certificações que são uma intenção da organização. Não se pode excluir do âmbito da ação o facto de a organização não demonstrar qualquer plano para a igualdade género e práticas incidentes neste domínio, sendo que, neste caso, a ação centrada no diagnóstico é uma maneira de consciencialização dos défices. Contribui também para despertar o interesse da «política» de responsabilidade social no âmbito da igualdade de género como ferramenta importante a curto, médio e longo prazo perante novos desafios e novos contextos organizacionais. Deste modo, a forma de atuar nestes dois tipos de opções, a certificação ou a candidatura a prémios, será distinta, até porque obrigam ao recurso de planos refletidos com diretrizes diferentes. Por isso, a proposta de construção do plano de ação que fazemos à DAMA, resulta de um processo contínuo e reflexivo a partir da validação que se propõe em outros estudos, programas e projetos já desenvolvidos nesse âmbito, permitindo a partir da especificidade da organização e das suas decisões a seleção e adequação das medidas e práticas que propomos aos objetivos.

Outro dos nossos objetivos proposto pela DAMA foi a elaboração de um Manual de Acolhimento e Integração²⁶. O pedido de concretização deste Manual constitui um

²⁵ A título de exemplo, o PIQ é uma distinção de prestígio dado às empresas e outras entidades empregadores dos setores privado, público e do setor da economia social, que se diferenciam pelas suas políticas e práticas laborais no que toca à promoção da igualdade de género no trabalho, no emprego e na formação profissional. A adoção de princípios e medidas de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é um aspeto crucial que vai de encontro ao princípio da igualdade entre mulheres e homens e de igualdade de oportunidades. O prémio é atribuído bienalmente pela Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género (CIG) e Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE), sendo que a apreciação das candidaturas é competência destas entidades. Contudo, existem requisitos bem definidos exigidos às empresas para a formalização da candidatura fundamentados nas políticas e práticas presentes no diagnóstico. [Consult. 2 nov 2017]. Disponível em: <http://cite.gov.pt/pt/premioigualdade/oquepremio.html>.

²⁶ **Anexo 4:** Manual de Acolhimento e Integração da Dama (todas as referências ao grupo foram ocultadas a fim de garantir o anonimato e o sigilo).

instrumento fundamental na gestão de pessoas para a integração de novos trabalhadores na organização. O Manual inclui elementos de caracterização da DAMA, formalidades relativas às relações individuais e coletivas de trabalho, as «políticas» de formação e valorização profissional e ainda uma parte dedicada à responsabilidade social. De ressaltar que a sua construção teve por base os princípios da igualdade de género. A este respeito, a análise de outras fontes documentais nomeadamente, outros manuais de acolhimento de diversas organizações, permitiram perceber o modo como se estruturam, as informações relevantes que deve conter e ainda, os documentos institucionais a consultar, devendo os novos trabalhadores ser orientados para a leitura dos mesmos. Concluída esta atividade, o Manual de Acolhimento e Integração apresenta-se em fase de validação pela DAMA com vista a integrar um instrumento de gestão de recursos humanos.

2. Planeamento do plano de ação para a igualdade de género: a operacionalização da investigação-ação

A técnica utilizada para o diagnóstico da situação da DAMA em matéria de igualdade de género foi o inquérito por questionário. Apesar de esta técnica ser frequentemente utilizada neste tipo de diagnósticos, pretendeu-se desenvolver um novo modelo de inquérito ou de diagnóstico que fosse de encontro à realidade da organização e das características da população. Para além disso, a envolvência dos trabalhadores na construção do plano de ação foi privilegiada de forma a obter uma visão partilhada, ao mesmo tempo que uma intervenção participada de todos os membros da DAMA para a conceção do plano de ação. A permanência constante no terreno foi enriquecedor na forma como percecionamos esta questão junto da direção e dos trabalhadores da organização.

Desta forma, o levantamento destas questões na DAMA e a implementação de metodologias de políticas e ações que contribuem para a promoção da igualdade entre homens e mulheres será inovador para a DAMA dada a inexistência de qualquer medida no que diz respeito à igualdade de género, até ao momento do término do estágio curricular. Para o desenvolvimento e construção do inquérito de diagnóstico recorreu-se a alguns instrumentos de avaliação da igualdade de género utilizados em projetos e programas nomeadamente, o diagnóstico divulgado pelo *Solucionário* (2008) e o *Guia de*

Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas (2008) no âmbito do projeto *Diálogo Social e Igualdade nas Empresas*, coordenados pela CITE (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego). O *PIQ – Prémio Igualdade é Qualidade*, bem como os instrumentos decorrentes do *Projeto Igualdade de Género nas Empresas – Break Even*²⁷ (2014) também serviram de inspiração para a execução do diagnóstico com vista à conceção do plano de ação para a igualdade de género.

O diagnóstico compreendeu o cruzamento do inquérito com outras técnicas de investigação tais como, o recurso à observação exploratória e a fontes de informação diversificadas. A recolha e análise documental (organograma, relatórios únicos, códigos de ética, relatórios de sustentabilidade, missão, visão e valores, relatórios de atividades e contas, *site* da Internet, Acordo Coletivo de Trabalho) permitiu refletir sobre a incorporação do princípio de igualdade de género nos diversos documentos estruturantes da organização e da própria gestão dos recursos humanos. A caracterização do modo como os princípios da igualdade se integram na estrutura organizativa da DAMA constitui um aspeto fulcral na conceção do plano de ação para a igualdade de género.

Numa fase posterior, procedeu-se à construção do inquérito por questionário aos trabalhadores da DAMA como meio para a recolha das informações. Tinha como objetivo principal perceber as conceções, práticas e situações de (des)igualdades de género neste contexto a partir da perceções de cada trabalhador bem como, apurar índices de (in)satisfação de fatores internos ao local de trabalho.

Este processo de diagnóstico com base nesta técnica implicou ter presentes dez dimensões de análise assumidas como determinantes para uma avaliação clara e transparente da situação das organizações. A igualdade de género deve estar presente nas seguintes dimensões: (i) na *Missão e Valores da Empresa*; (ii) ao nível da Gestão de Recursos Humanos, nomeadamente (1) no *Recrutamento e Seleção de Pessoal*, (2) na *Aprendizagem ao Longo da Vida*, (3) na *Gestão da Carreira e Remunerações*; (5) no *Diálogo Social e Participação dos Trabalhadores*; (6) *Dever de Respeito pela Dignidade de Homens e Mulheres no local de trabalho*; (7) *Informação, Comunicação e Imagem*;

²⁷ Projeto com a coordenação do ISEG (Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa), desenvolvido em 2014 com a parceria do CESIS (Centro de Estudos para a Intervenção Social), do CIEG (Centro Interdisciplinar de Estudos de Género do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa) e do Centro de Investigação em Género da Universidade de Oslo.

bem como, (iii) na *Conciliação da Vida Profissional, Familiar e Pessoal*; (iv) *Proteção da Maternidade e Paternidade e Assistência à Família*.

Tendo em linha de conta estas dimensões de análise, o inquérito de diagnóstico da situação da DAMA foi dividido em quatro partes. Primeiramente optou-se por fazer uma caracterização sociodemográfica como forma de recolher informações ligadas à esfera pessoal e familiar dos inquiridos. De seguida – segunda secção –, seria importante avançar com o planeamento estratégico da organização com o intuito de perceber em que medida a igualdade de género está presente na política e práticas de gestão de recursos humanos, ao nível do emprego e do trabalho. Na tentativa de aprofundar mais a questão da conciliação entre a esfera profissional, familiar e pessoal, partiu-se de uma série de indicadores nomeadamente, a organização do tempo de trabalho, a disponibilidade para os compromissos e responsabilidades na esfera familiar e pessoal, os benefícios diretos associados aos trabalhadores e seus familiares, para se perceber em que medidas os inquiridos conseguiam efetivamente proceder à conciliação entre a esfera familiar e pessoal sem qualquer entrave à mesma por parte da DAMA. Ao nível da proteção na maternidade e paternidade tentou-se averiguar se era prática recorrente de homens e mulheres usufruir de ambas as licenças e de que forma era feita essa tomada de decisão.

A terceira parte surge com o interesse de conhecer as preferências e a receptividade dos inquiridos face a um conjunto de medidas promotoras de igualdade entre homens e mulheres para efeitos de plano de ação passíveis de ver implementadas na organização. O inquérito por questionário possui um campo de sugestões, dando a possibilidade aos inquiridos de mencionar ou descrever algumas boas práticas que gostariam de ver implementadas para efeitos de execução do plano de ação. Mas também perceber quais os domínios em que era necessário maior intervenção para a integração da igualdade de género na DAMA e as vantagens que as mesmas trariam para o contexto organizacional.

Na última parte do inquérito, a abordagem foi diferente com o objetivo de conhecer as atitudes e representações dos trabalhadores da DAMA relativamente aos papéis no local de trabalho, foram os inquiridos confrontados com duas situações ilustrativas. Também foi intenção diagnosticar situações de discriminação no local de trabalho e a forma como esta se manifesta.

Com esta investigação para a ação pretende-se que a pesquisa seja também um processo de consciencialização das questões ligadas à igualdade de género. Procedemos

à realização de quatro pré-testes nomeadamente a três mulheres e dois homens de diferentes grupos funcionais e locais de trabalho com o intuito de averiguar o tipo de linguagem, a acessibilidade das questões aquando o seu preenchimento. Posto isto, o inquérito por questionário foi aplicado a uma população-alvo²⁸ de 80 trabalhadores de ambos os sexos, num período de 31 de Março de 2017 a 6 de Abril de 2017, perfazendo o número de trabalhadores que integram os Serviços Centrais e os restantes afetos às 19 agências que compõe a DAMA. O inquérito foi aplicado por administração direta, sendo o próprio inquirido a preenchê-lo, via correio eletrónico institucional, através da plataforma digital *Google Forms*, dada a dispersão geográfica de algumas das agências e, respetivos trabalhadores afetos às mesmas. Importa refletir sobre as principais dificuldades sentidas durante o processo de aplicação do inquérito por questionário. Em primeiro lugar, a extensão dos inquéritos aliada à falta de disponibilidade de tempo que os trabalhadores admitiam ter tornou-se uma situação preocupante. Daí que, tivéssemos optado por um curto período de tempo de resposta ao inquérito. Também o facto de os trabalhadores estarem em horário laboral fez com que muitos rejeitassem o preenchimento do inquérito. O facto de a administração do mesmo sobrepor-se ao período de férias de muitos dos trabalhadores da DAMA, fez com que o período de preenchimento fosse antecipado.

Relativamente ao tratamento e análise dos dados, foi feito com base no tratamento quantitativo por meio do programa *Software Statistical Package for the Social Service* (SPSS) o que permitiu relacionar variáveis tendo em conta o género, determinante para a análise da igualdade de género. A análise dos dados e a recolha dos dados permitiram não só conhecer a realidade da DAMA, nomeadamente a sua situação em matéria de igualdade de género, mas também responder às questões de partida que nos propusemos a responder com o decurso desta investigação.

Numa fase final, o plano de ação foi remetido à supervisora do estágio e ao Conselho de Administração da DAMA, como produto final a ser validado, com intenção de identificar as práticas desejáveis ou passíveis de concretização por parte da instituição para que a implementação seja rigorosa e adaptada à realidade da organização e dos recursos humanos que nela trabalham.

²⁸ O Conselho de Administração da DAMA não participou no preenchimento do inquérito por questões de indisponibilidade de tempo.

3. Apresentação e caracterização da organização acolhedora

O presente projeto resulta de um estágio curricular desenvolvido numa instituição do setor bancário sediada na região do Norte. Configura-se como um grupo financeiro privado, de âmbito nacional, que tem como missão contribuir para o desenvolvimento socioeconómico das comunidades locais de forma a dar resposta às expectativas e necessidades financeiras dos seus clientes e associados.

Desde a sua génese, em meados do séc. XX, a sua atuação assenta em valores e princípios direcionados para a realidade das comunidades locais e do mercado em geral, proporcionando uma oferta diversificada de serviços financeiros, na área bancária e de seguros, adaptados às necessidades dos seus clientes associados dado o tecido social de onde se insere cada região.

Atualmente, a empresa DAMA é composta por uma rede de empresas que tem na sua dependência diversas agências, em todo o território nacional. Integra igualmente um vasto grupo de empresas de outro ramo de apoio ao grupo empresarial, especializadas em determinados produtos e serviços. Atualmente, a sua área de ação abrange oito concelhos, distribuídos por vários distritos com cerca de 19 agências associadas. A atuação da DAMA pauta-se pelo cumprimento da missão, em responder às necessidades do mercado local para o desenvolvimento económico das regiões da sua área de ação, assente na visão de futuro de se destacar como um agente de referência e distinção nos mercados em que opera.

Ao nível do capital humano, o Quadro 2 apresenta de forma sistemática a informação relativa à caracterização da estrutura organizativa no que se refere aos recursos humanos da DAMA.

Quadro 2 – Caracterização dos recursos humanos da DAMA (Dezembro de 2016)

	N	%
Sexo		
Masculino	45	51,7
Feminino	42	48,3
Total	87	100
Idade		
Menos ou igual a 29 anos	2	2,3
De 30 a 39 anos	13	15,0

De 40 a 49 anos	43	49,4
De 50 a 59 anos	23	26,4
Mais ou igual a 60 anos	6	6,9
Total	87	100
Habilitações Literárias		
Ensino Básico	10	11,5
Ensino Secundário	32	36,8
Bacharelato	12	13,8
Licenciatura	23	26,4
Pós-Graduação	7	8,0
Mestrado	3	3,4
Doutoramento	-	-
Total	87	100
Nível de Qualificação		
Quadros Superiores	9	10,3
Quadros Médios	-	-
Quadros Intermédios	20	23,0
Profissionais Altamente Qualificados e Semiquualificados	19	21,8
Profissionais Qualificados	35	40,2
Profissionais Não Qualificados	4	4,6
Estagiários praticantes e aprendizes	-	-
Total	87	100
Nível de Antiguidade		
Menos ou igual a dois anos	2	2,3
De 3 a 10 anos	8	9,2
De 11 a 20 anos	43	49,4
De 21 a 30 anos	25	28,7
Mais de 30 anos	9	10,3
Total	87	100
Contrato de trabalho		
Sem termo certo	87	100
Com termo certo	-	-
Total	87	100

Fonte: Quadro de pessoal da DAMA

A DAMA caracteriza-se por um total de 87 trabalhadores com uma representação equitativa entre homens e mulheres, 51,7% e 48,3% respetivamente, assumindo a diversidade de género no seio da organização. A idade dos trabalhadores da DAMA

concentra-se nos níveis etários entre os 40 e os 49 anos de idade. Têm habilitações literárias predominantemente ao nível do ensino secundário. Em relação ao nível de qualificação constatamos que os trabalhadores integram os profissionais qualificados. Quanto ao nível de antiguidade concentram-se entre os 11 e os 20 anos de serviço na DAMA. No que respeita ao contrato de trabalho, todos os trabalhadores apresentam um vínculo contratual sem termo certo. De ressaltar que o Conselho de Administração é composto somente por elementos do sexo masculino e, consequentemente a liderança é masculinizada. O mesmo se verifica em relação às agências que compõem a empresa DAMA, onde temos como coordenadores de agências, 13 homens e 3 mulheres num total de 61 trabalhadores afetos às agências. As equipas de trabalho pautam-se por uma desigualdade de género, pois o acesso a lugares de coordenação/chefia por parte das mulheres ainda não se manifesta.

4. Estágio curricular: reflexões e intenções de mudança

Neste ponto pretende-se dar conta de todas as atividades desenvolvidas no decorrer do estágio curricular fazendo uma reflexão final da incursão no terreno. O estágio curricular teve início no final do mês de outubro e terminou no final do mês de abril. Foi uma excelente oportunidade de observação sociológica direta e muitas vezes participada, e por isso, fundamental para todo o estudo. As notas de campo e a análise de fontes documentais só foi possível, dada a nossa permanência na DAMA. A temática a ser abordada ficou desde logo definida, aquando o momento de apresentação da intenção de realização de um estágio num contexto empresarial. A DAMA, sendo a instituição escolhida para a realização deste estágio, demonstrou o interesse pela temática e desde aí foram definidas as atividades e intenções a concretizar. De seguida, procedeu-se à construção de um cronograma para melhor organizar e estabelecer prioridades no trabalho a ser desenvolvido. Para além disso, foram algumas as atividades propostas pela DAMA que requeriam a nossa presença, nomeadamente:

- Reunião Geral de trabalhadores da DAMA;
- Construção de um Manual de Acolhimento e Integração para novos trabalhadores ou para estudantes em período de estágio curricular ou profissional na organização em causa;

- Iniciativa “Biblioteca Virtual”, em colaboração com a associação de trabalhadores da DAMA;
- Preenchimento do Relatório Único referente ao ano de 2016.

Tratando-se da primeira experiência num contexto de trabalho foram várias as preocupações para fazer fase às atividades propostas para efeitos do estágio curricular. Mas, desde logo essas inquietações foram ultrapassadas com o clima de trabalho direccionado para a entajuda, disponibilidade e cooperação de todos aqueles que, direta e indiretamente, contactaram e se envolveram neste estágio.

Apesar de a organização não deter uma área ligada à gestão de pessoal ou de recursos humanos, conseguiu-se através de uma orientação próxima e generosa um maior conhecimento e compreensão sobre os mecanismos e instrumentos que estão diretamente relacionados com a gestão de recursos humanos, bem como outros aspetos operacionais inerentes à atividade e funcionamento da organização. A disponibilização de alguns documentos e dos materiais necessários para o desenvolvimento do trabalho proposto mostrou-se uma mais-valia para a execução do mesmo como já foi referido.

Foi definido inicialmente a conceção de um plano de ação para a igualdade de género com o interesse de que, numa fase seguinte a DAMA o pudesse implementar. No entanto, para a concretização do que foi o produto final do relatório de estágio, houve uma série de procedimentos metodológicos a seguir e, que de facto é importante ressaltar algumas limitações encontradas. A principal dificuldade encontrada prendeu-se com a definição e aplicação das técnicas metodológicas a utilizar dada a pouca disponibilidade que os trabalhadores tinham no decorrer do seu dia de trabalho para a participação e envolvimento neste processo. Para não falar no facto de a maior parte dos trabalhadores trabalharem em lugares diversos do meu local de estágio.

Outra questão, de carácter profissionalizante, remeteu para a efetividade da temática em questão num contexto organizacional, uma vez que não era reconhecida a sua pertinência. Muitas das vezes foi questionado o papel da sociologia, não sendo em muitos casos encarada como uma área compatível à do setor de atividade em causa. No entanto, os conhecimentos e competências em sociologia mostraram-se verdadeiramente enriquecedoras para a concretização de todas as tarefas propostas e, para o confronto com o mercado de trabalho em que se inseriu o estágio.

O estágio permitiu adquirir competências e conhecimentos ao nível da gestão de recursos humanos, do funcionamento e estrutura da organização o que se tornou bastante importante e satisfatório num primeiro contacto com o contexto de trabalho.

Capítulo IV – Caracterização da «política» de Gestão de Recursos Humanos e representações sobre a igualdade de género e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

O presente capítulo tem como finalidade discutir e analisar as questões que surgiram no decorrer da pesquisa, com intenção de averiguar e refletir a relação entre a variável género e a «política» de gestão de recursos humanos da DAMA na integração do princípio da igualdade de género. Apenas de salientar, que o enfoque analítico a desenvolver não se prende apenas com o foco na mulher trabalhadora, mas em ambos os géneros com o intuito de perceber se a igualdade está presente na DAMA e se ambos se deparam com situações desiguais no local de trabalho.

Primeiro iremos caraterizar a organização do ponto de vista da «política» de Gestão de Recursos Humanos e como a igualdade de género está, ou não, nela presente. A seguir discutem-se os resultados do inquérito por questionário aplicados a todos os trabalhadores, base forte do nosso diagnóstico.

1. Caracterização da «política» de gestão de recursos humanos em matéria de igualdade de género

No presente ponto pretende-se dar conta das «políticas» e práticas que estruturam a gestão de recursos humanos em matéria de igualdade de género, ou agora designada por gestão de pessoal. A organização no que respeita à sua missão, visão e valores não incorpora o princípio da igualdade de género. Em termos de visibilidade, a DAMA nos seus documentos estratégicos não faz qualquer menção à igualdade de género, no entanto em conversas informais obtidas com um informante privilegiado na área de Gestão de Recursos Humanos, afirma que a defende ainda que, não tenha uma posição formal assumida com orientação para essa matéria. De ressaltar que a DAMA não tem um Departamento de Recursos Humanos, por isso a institucionalização de práticas organizacionais que se relacionam com a área de gestão de recursos humanos são da responsabilidade do Conselho de Administração. Neste domínio é de realçar que afirmam não ter «política» de Gestão de Recursos Humanos, nem uma «política» de responsabilidade social de acordo com o informante privilegiado da área dos recursos

humanos. Assim, a DAMA atua com base no Acordo Coletivo de Trabalho (ACT) aplicado no âmbito do setor bancário, o qual estabelece um conjunto de cláusulas determinantes na relação entre trabalhadores e entidade patronal. Para além disso, existem normas e diretrizes internas que são estruturantes na gestão da organização, mas sem serem perspetivadas estratégias correntes como uma política de gestão de recursos humanos.

Neste mesmo sentido não existe qualquer desenvolvimento de estratégias promotoras da igualdade de género. Desta forma, não havendo «política» de Gestão de Recursos Humanos para a igualdade de género, optamos por dizer em que medida a igualdade de género está presente nas diferentes dimensões da Gestão de Recursos Humanos, ou seja, ao nível do recrutamento e seleção de pessoal, no acesso a oportunidades de formação, na avaliação de desempenho, na gestão de carreiras e remunerações, na conciliação entre a esfera profissional e pessoal e na proteção da paternidade e maternidade ²⁹. Estas decisões da Gestão de Recursos Humanos foram o ponto de partida para o diagnóstico da igualdade de género.

1.1. Recrutamento e seleção de pessoas

O processo de recrutamento e seleção de pessoas na DAMA é efetuado com base na deteção de necessidades de recrutamento de pessoal para uma determinada função ou cargo ocupacional. O perfil do trabalhador a recrutar é definido consoante o conteúdo da função, o qual está dependente da identificação de saberes, competências e qualificações necessárias para a execução da mesma.

Não encontramos qualquer preocupação com a integração do género neste âmbito, nem existe qualquer menção ao género neste processo. Trata-se se de candidatura e seleção de candidatos homens e mulheres, tendo em conta o princípio da igualdade de género e não discriminação em função do sexo. Neste processo, o fator decisor de recrutamento e seleção dos candidatos passa pela necessidade de pessoal para um cargo ou função em que se esteja a sentir necessidade, adotando a designação de M/F nos anúncios de oferta de emprego. O perfil, as competências, a formação e a trajetória

²⁹ A análise nos subpontos seguintes revela o tratamento da informação de várias fontes empíricas, tais como: análise documental; observação do funcionamento de determinadas práticas de gestão; conversas com os responsáveis diretos pela gestão de recursos humanos.

profissional constituem-se como fatores-chave para a seleção da função ou cargo a ocupar, não se manifestando qualquer indício de discriminação.

Contudo, o encorajamento da candidatura e seleção de homens e mulheres em profissões que um dos sexos esteja sub-representado não é também significativo. A aceitação da diferença entre os sexos e a valorização de competências, conhecimentos, aspirações e necessidades é vista de igual forma para homens e mulheres.

1.2. Processos de formação e aprendizagem contínua

Neste ponto importa ter em conta duas situações: por um lado o domínio da formação profissional e por outro o domínio da educação.

Por isso, conscientes do papel relevante que a formação assume no desenvolvimento, capacitação e valorização profissional dos seus recursos humanos, foi importante averiguar se a organização em questão contempla na sua «política» a igualdade de oportunidades de acesso à formação e à educação.

Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico implementam-se medidas e políticas internas estratégicas a fim de valorizar, aperfeiçoar e direcionar a sua ação para a melhoria contínua dos seus trabalhadores. A formação constitui, segundo as fontes documentais consultadas (Fonte 1³⁰; Fonte 2³¹), uma área de desenvolvimento estratégico da gestão de recursos humanos da DAMA, permitindo que cada trabalhador adquirira conhecimentos e competências (sociais, técnicas, científicas, etc.) habilitando-se para a execução de tarefas diárias de modo eficaz e eficiente, orientando o seu trabalho para os objetivos delineados anualmente. Porém, a formação não se reflete na progressão na carreira e no acesso a cargos de chefia.

A aposta na aprendizagem ao longo da vida constitui um princípio basilar na melhoria contínua e de aperfeiçoamento técnico-profissional de todos aqueles que trabalham na DAMA (Fonte 1). Está em curso um plano de desenvolvimento de competências que inclui ações de formação promovidas pelo Centro de Formação vinculado de acordo com o princípio da igualdade e não discriminação, promovendo a participação equilibrada de homens e mulheres, dos diferentes grupos funcionais. No

³⁰ **Anexo 3:** Fonte 1 – Diretivas Internas (Comunicação interna; política de incentivos; modalidades e horário de trabalho; formação).

³¹ **Anexo 3:** Fonte 2 – Plano Anual de Formação.

entanto, nenhuma das formações ministradas incorpora um módulo relacionado com a temática da igualdade de género. A organização assegura aos homens e às mulheres igual acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecido por lei³².

Relativamente ao domínio da educação, a DAMA aposta igualmente em processos educacionais ao nível do ensino superior (sob condições e requisitos de acesso)³³, do qual fazem parte trabalhadores a operarem em diferentes áreas funcionais, fazendo face às reais necessidades da própria instituição bancária e dos profissionais que a representam. Contudo, não interrompem a sua carreira para frequentar estes cursos, fazem-no em horário laboral e continuando ao serviço da organização, mas sem o estatuto de trabalhador-estudante. O apoio em termos de pagamento da propina é atribuído em função da relevância do curso pela organização.

1.3. Gestão de carreiras e remunerações

Neste ponto, pretende-se dar conta se a DAMA promove a igualdade e não discriminação entre homens e mulheres na sua «política» da gestão de carreiras e remunerações, nomeadamente nas promoções e nas progressões na carreira.

O sistema remuneratório contemplado pela organização é estipulado de acordo com o ACT para as instituições bancárias deste Grupo, contemplado de acordo com os níveis correspondentes a uma categoria funcional a que determinado trabalhador está afeto. Desta forma, o trabalhador está vinculado a um nível remuneratório que, desde logo dita a sua remuneração base ou seja, atribui-se a cada trabalhador efetivo uma remuneração consoante o seu nível – nível remuneratório - e o grupo em que se encontra. Neste sentido, a política salarial assegura o cumprimento do princípio de “salário igual para trabalho igual ou de valor igual” entre trabalhadores. A atribuição de remunerações complementares (prémios regulares, regalias acessórias, incentivos) tem presente o princípio da igualdade de género contudo, existem casos em que homens e mulheres no exercício das suas responsabilidades parentais e/ou pessoais (ex.: consulta médica com filho, tratamento de assuntos particulares) são penalizados em termos salariais (Fonte 1).

³² O trabalhador, independentemente do sexo, tem direito a usufruir anualmente, a um número mínimo de 35 horas de formação contínua. Sendo que a entidade patronal deve assegurar a formação contínua, a pelo menos 10% dos trabalhadores (Fonte 3).

³³ As condições e requisitos de acesso à formação superior está disposta no regulamento interno.

A DAMA apoia-se numa linha estratégica com vista à valorização dos seus recursos humanos, no qual a capacitação e o empoderamento do capital humano é reconhecido. Relativamente ao processo de gestão de carreiras, o ACT tem vinculado a forma como todo este processo decorre e se processa. Este acordo tem contemplado um conjunto de regras e critérios que abrangem todos os trabalhadores, independentemente do sexo, sendo transversais a todos os homens e mulheres desde que detenham um vínculo contratual efetivo.

No que respeita às promoções dos trabalhadores, estão definidas no ACT promoções por antiguidade e promoções por mérito. As promoções por antiguidade são realizadas com vista à subida de nível – níveis imediatamente superiores àquele em que o trabalhador se vincula. As promoções por mérito também se realizam no mesmo âmbito, sendo que anualmente a DAMA tem de efetuar uma percentagem fixa de promoções num total de trabalhadores efetivos. Assim sendo, a progressão na carreira é feita consoante a contagem dos anos de serviço afetos a determinado nível ou seja, a subida de nível faz-se através da contagem de anos ao serviço num determinado nível não havendo qualquer intenção de por exemplo, igualar homens e mulheres no topo de hierarquia em cargos de chefia, nem na preocupação em terem o mesmo número de homens e mulheres nas diferentes categorias profissionais.

As competências dos trabalhadores (habilitações escolares, formação profissional, competências adquiridas por via formal e informal) não são reconhecidas nos processos de promoção e progressão na carreira, mas apenas no momento da entrada para a organização.

1.4. Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal

As práticas de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar pareceram-nos ainda incipientes e reduzidas neste contexto organizacional, sendo importante de referir que não são conhecidas medidas no sentido de promover uma organização do trabalho adequado às necessidades pessoais e/ou familiares dos trabalhadores.

O horário de trabalho é estipulado pela organização existindo no entanto várias modalidades de horários de trabalho, que podem ser alvo de negociação entre os trabalhadores e o Conselho de Administração. No entanto, existe um certo desconhecimento da possibilidade legal de usufruir dessas novas formas flexíveis de

horários de trabalho. Estas formas, tais como horário diferenciado, horário por turnos, banco de horas e jornada contínua, entre outras, constituem indicadores mais importantes para a conciliação. Esta questão torna-se mais conflituosa comparando os trabalhadores afetos aos serviços centrais e às agências da DAMA, percebendo-se desde logo que a possibilidade de ajustar o horário e a ausência do local de trabalho é dificultado aos trabalhadores das agências, pelo qual o número reduzido de trabalhadores às 19 agências, os compromissos profissionais e a dispersão geográfica em relação ao concelho de residência de algumas delas, são fatores que dificultam a efetividade da conciliação entre a esfera profissional e a esfera familiar. Existem assim benefícios diretos a trabalhadores e a familiares de trabalhadores (Fonte 3)³⁴ contudo, a sua expressividade e autenticidade não é assumida pela organização.

1.5. Proteção na paternidade e na maternidade

Relativamente à proteção na paternidade e maternidade, as práticas da DAMA informam-se num domínio de assistência à família. No entanto, o cenário é equivalente ao descrito na dimensão anterior – conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Para além dos mecanismos legais, a cultura organizacional não está sensibilizada para a incorporação de valores ligados à paternidade e maternidade, estando a condição de pai muito à margem no que respeita ao uso desses direitos.

O ACT estipula cláusulas direcionadas para o exercício dos direitos da paternidade e da maternidade por parte dos trabalhadores encarando-o de modo igual. Para além disso, a organização concebe benefícios monetários para pais e mães trabalhadoras, tais como subsídio de estudos por filho e abono de família (Fonte 3). Em contrapartida, não concebe licenças com duração superior às que se encontram previstas na lei.

1.6. A Associação de trabalhadores da DAMA

Torna-se importante ressaltar que, independentemente desta descrição, a DAMA atende às necessidades dos seus recursos humanos por via da auto-organização de trabalhadores. A importância de uma associação de trabalhadores é fulcral neste domínio,

³⁴ **Anexo 3:** Fonte 3 – Acordo Coletivo de Trabalho (ACT).

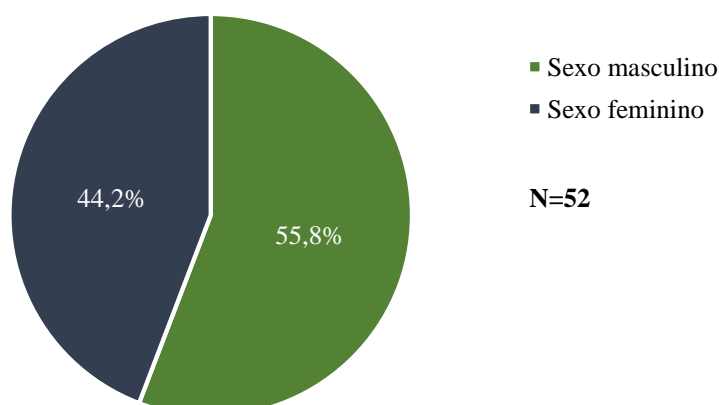
na medida em que promove iniciativas fora do horário de trabalho, cuja intenção é a de envolver os trabalhadores e respetivo agregado familiar em atividades de vários âmbitos (Fonte 4)³⁵.

2. Caracterização da população-alvo: uma análise do perfil sociodemográfico e profissional

Antes de iniciarmos a caracterização dos trabalhadores relativamente ao seu perfil sociodemográfica e profissional, importa referir que, em Dezembro de 2016 o grupo organizacional contava com a colaboração de 87 indivíduos, entre trabalhadores e membros do conselho de administração. Porém, para a presente investigação apenas 52 trabalhadores da organização DAMA constituem a população em análise. Num total de 80 trabalhadores, apenas 52 inquiridos responderam ao pedido de colaboração para o preenchimento do inquérito por questionário, obtendo uma taxa de participação de 65% do total de inquiridos.

Na Figura 1 está representado a população de inquiridos participantes no estudo segundo o sexo, sendo possível de constatar que não há uma diferença significativa entre homens e mulheres, demonstrando a representação equilibrada ao nível dos recursos humanos da organização DAMA.

Figura 1 – População inquirida segundo o sexo (%)

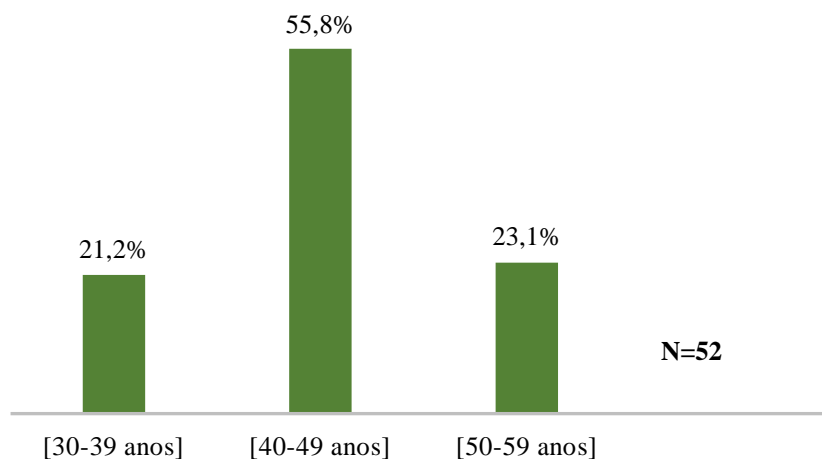


Relativamente à idade dos inquiridos, a Figura 2 apresenta a distribuição etária dos inquiridos. Existe uma maior concentração de trabalhadores com idades entre os 40 e os 49 anos. A média de idades entre trabalhadores é de 44,6 anos, sendo que o total de

³⁵ **Anexo 3:** Fonte 4 – Estatutos Associação de Trabalhadores.

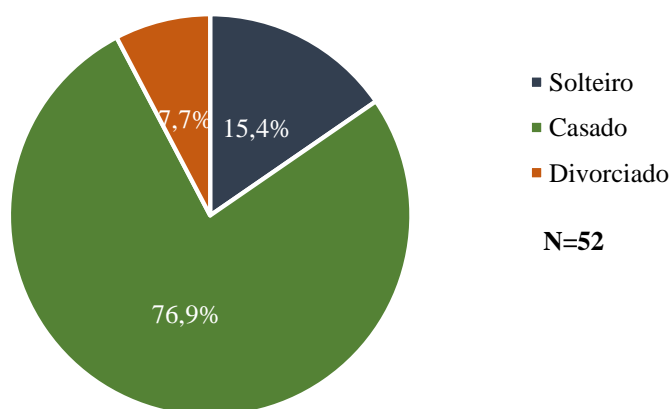
participantes apresenta idades compreendidas entre os 31 e os 57 anos. Ora, 21,2% da população de inquiridos têm entre 30 e 39 anos de idade. Cerca de 76,9% dos trabalhadores têm, no máximo, entre 40 e 49 anos.

Figura 2 – População inquirida segundo a idade (%)



A população inquirida no estudo demonstra diferenças significativas ao nível do estado civil (Figura 3). É possível verificar que a maioria dos trabalhadores estão em situação de casado ou união de facto, correspondendo a 76,9% do total de inquiridos, indo de encontro ao facto de haver uma maior percentagem de trabalhadores com idades entre os 40 e os 49 anos de idade. Apenas 23,1% dos trabalhadores assegura ser solteiro e divorciado/separado, correspondendo a 15,4% e 7,7%, respetivamente. Assumindo a importância do estado civil na estrutura familiar de cada trabalhador, podemos assumir numa primeira instância, que estes valores demonstram alguma concordância na relação entre o estado civil dos trabalhadores da organização DAMA e as responsabilidades a cargo que detém ao nível da esfera familiar e pessoal.

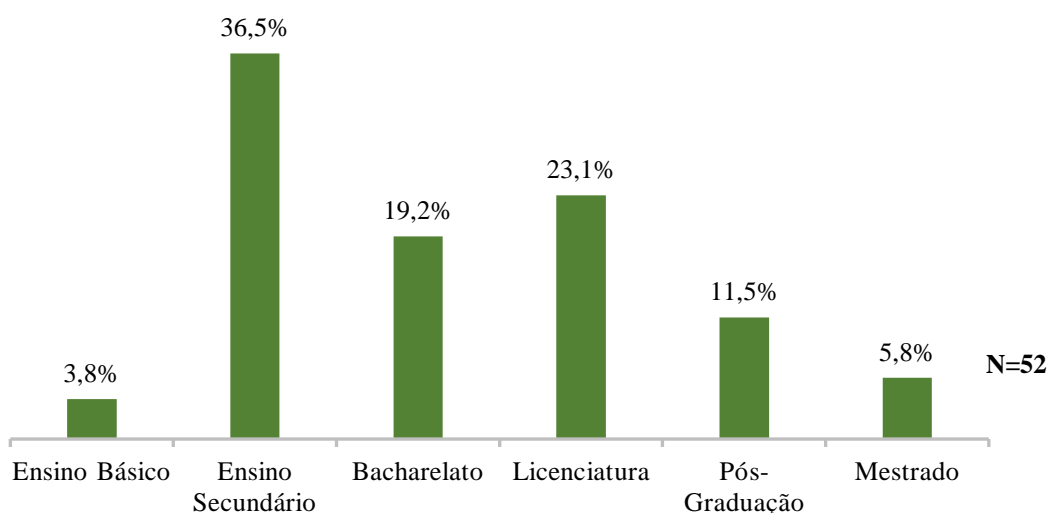
Figura 3 – População inquirida segundo o estado civil (%)



Relativamente às habilitações literárias da população inquirida, averigua-se que a maioria dos trabalhadores têm níveis de literacia altos, como se pode comprovar na Figura 4. Há uma maior preponderância de indivíduos com o ensino secundário, visto que é grau mínimo de admissão de entrada de trabalhadores na organização. O ensino superior expressa-se como um grau académico com uma percentagem mais elevada de trabalhadores inquiridos quando comparados com os restantes níveis de habilitações literárias mais baixos. Apenas dois indivíduos (3,8%) detêm o ensino básico, cuja percentagem se às duas auxiliares de limpeza da DAMA. De acrescentar que, 36,5% têm o ensino secundário, seguidos dos inquiridos com o grau de licenciatura (23,1%) e bacharelato (19,2%). Note-se uma percentagem já considerável de indivíduos que detêm pós-graduações e mestrados.

Constata-se um grande investimento ao nível do ensino superior para dar conta das vicissitudes do mercado de trabalho e, consequentemente das novas dinâmicas e exigências do próprio contexto organizacional, no que respeita às funções e competências necessárias para o desempenho profissional de cada trabalhador. Na tentativa de averiguar qual dos sexos detinha níveis de escolaridade mais elevados, procedemos ao cruzamento dessas mesmas variáveis, tal como se apresenta na Tabela 1 em Anexo 5³⁶. Assim sendo, constatamos que é o sexo feminino o que investe mais na sua educação, nomeadamente ao nível do ensino superior. Por contraste, é o grupo dos homens o que detém mais habilitações literárias ao nível do ensino secundário.

Figura 4 – População inquirida segundo as habilitações literárias (%)

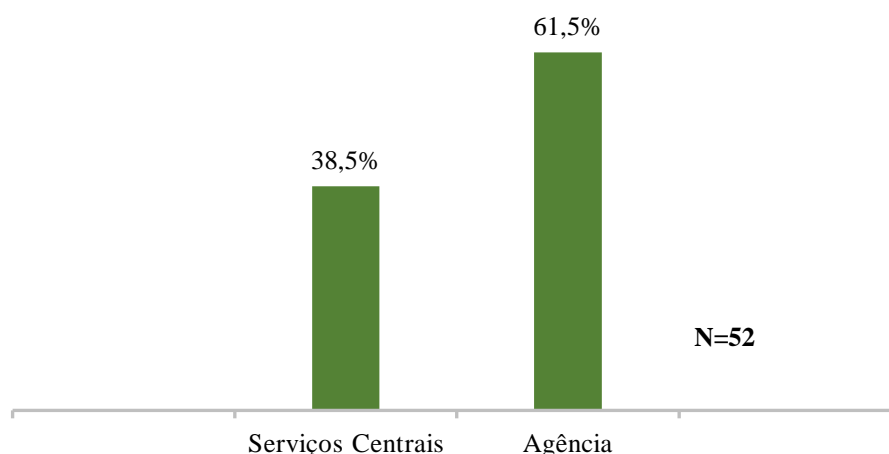


³⁶ Anexo 5: Tabela 1 – Nível de escolaridade em função do sexo (%).

Tendo em conta a abrangência geográfica da DAMA, também os inquiridos distribuem-se por concelhos de residência diversos. Assim sendo, em alguns casos também se pode refletir no local de trabalho da população inquirida.

Como se apresenta na Figura 5, existe uma maior percentagem de indivíduos afetos às agências (61,5%) quando comparamos com a percentagem de indivíduos nos serviços centrais (38,5%). São nas agências da DAMA que se encontra um maior número de trabalhadores afetos às mesmas. De salientar, que nas várias observações exploratórias efetuadas e em várias conversas informais com alguns dos trabalhadores da DAMA, conseguimos apurar que a maioria dos indivíduos trabalham próximos da sua zona de residência.

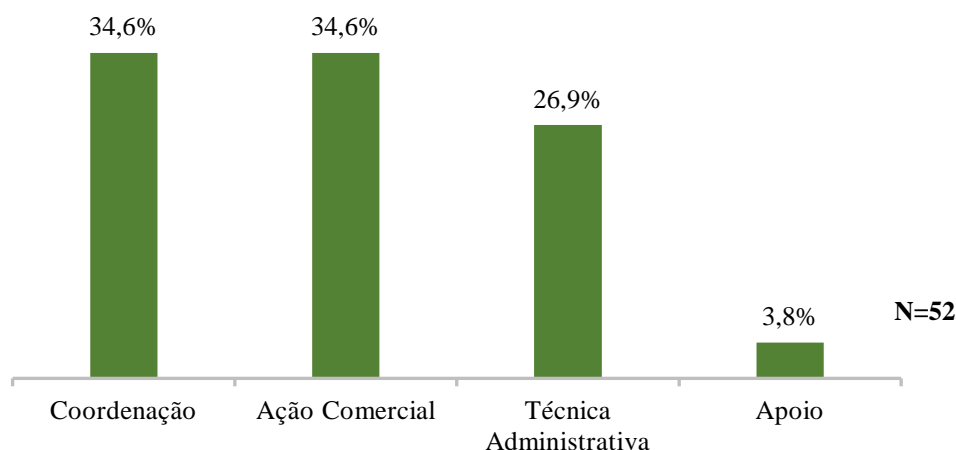
Figura 5 – População inquirida segundo o local de trabalho (%)



Ao nível da área funcional³⁷ de trabalho a que os inquiridos estão afetos, há uma maior preponderância de trabalhadores afetos às áreas de Coordenação/Enquadramento, no caso com as categorias de Coordenador de área, Coordenador de Agência e Coordenador Comercial, bem como às áreas de Ação Comercial Direta, com as categorias profissionais de Promotor Comercial, Gestor de Cliente e Assistente de Cliente, ambas com 34,6% dos trabalhadores, tal como se pode verificar na Figura 6. Relativamente à percentagem de inquiridos que se enquadram na área funcional de apoio, referem-se às duas auxiliares de limpeza afetas às agências da DAMA.

³⁷ As áreas funcionais forma definidas conforme contempladas no ACT (Fonte 3).

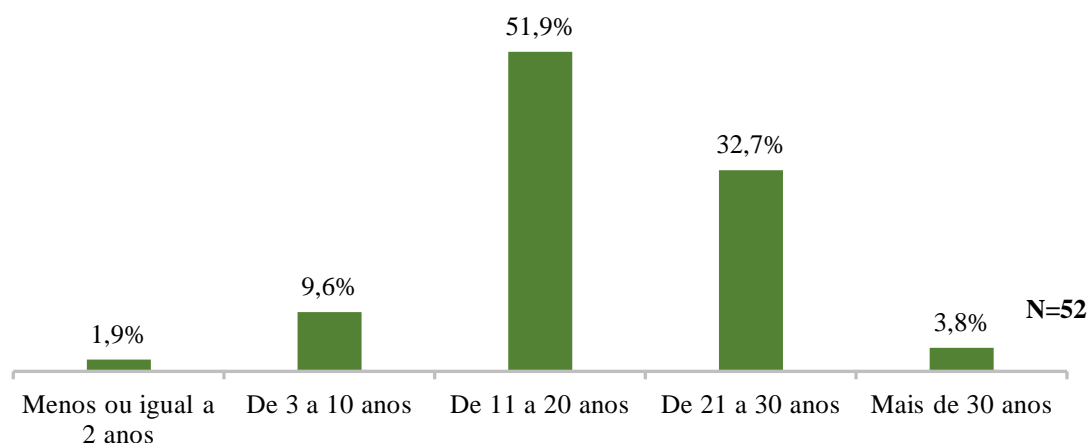
Figura 6 – População inquirida segundo a área funcional (%)



A forte capacidade de retenção de talento da DAMA expressa-se através do nível de antiguidade dos trabalhadores inquiridos, como se expressa na Figura 7. Verifica-se que a média de antiguidade situa-se no intervalo entre os 11 e os 20 anos de serviço.

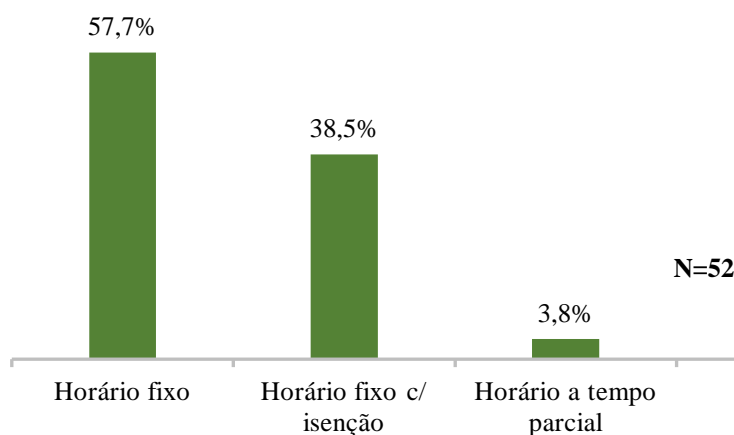
Cerca de 88,4% dos indivíduos estão empregados na organização há mais de 11 anos, existindo uma maioria (51,9%) com um nível de antiguidade entre os 11 e os 30 anos de serviço. Dado o contexto de mudança que o setor bancário atravessa são reduzidas as contratações com a entrada de novos trabalhadores, sendo possível verificar a existência de apenas um trabalhador com um nível de antiguidade inferior ou igual a 2 anos. Existem dois trabalhadores empregados na DAMA com mais de 30 anos ao serviço. No entanto, é de destacar que todos os trabalhadores estão na organização com um vínculo contratual sem termo certo. Aspeto relevante na análise das condições laborais dos trabalhadores homens e mulheres.

Figura 7 – População inquirida segundo o nível de antiguidade (%)



A par de todas as modalidades de horário de trabalho que a DAMA dispõe, via ACT ou diretivas internas, a Figura 8 apresenta as principais modalidades de horário que os trabalhadores gozam. No entanto, esta é uma questão flexível para a organização e passível de ser ajustada às necessidades de cada trabalhador, tal como conseguimos apurar em conversas informais com um informante privilegiado na área de Gestão de Recursos Humanos. Verifica-se que 57,7% têm um horário de trabalho fixo (08:30h-16:30h) e que apenas 38,5% gozam da modalidade de horário de trabalho fixo com isenção de horário³⁸. Pelas condições deste tipo de modalidade de horário de trabalho, verifica-se que os homens inquiridos com cargos de direção ou com poder de decisão autónomo são os que mais solicitam este tipo de horário de trabalho. Note-se que as mulheres têm por um horário de trabalho fixo, talvez uma das razões se prendam com as obrigações em torno da esfera familiar e pessoal. Apenas as auxiliares de limpeza afetas à organização estão ao abrigo de um horário de trabalho a tempo parcial.

Figura 8 – População inquirida segundo as modalidades de horário de trabalho (%)



No domínio da esfera familiar e pessoal, 40 inquiridos (76,9%) afirmam ter familiares a cargo, sejam eles ascendentes, descendentes ou outros familiares, sendo que apenas 12 trabalhadores (23,1%) asseguram não ter qualquer familiar a seu cargo. Entende-se, à partida que a maioria dos inquiridos tem responsabilidades familiares, manifestando a forte relevância em analisar a questão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

³⁸ Trabalhadores com isenção de horário trabalho significa que a duração diária de trabalho não está sujeita aos limites máximos previstos no regime de duração de trabalho. Apenas os trabalhadores com cargos de direção ou com poder de decisão autónomo podem ser isentos de horário de trabalho, trabalhando genericamente mais duas horas de trabalho diárias (Fonte 3).

Constata-se ainda, a partir da Tabela 2 em anexo³⁹, que mais de 50% dos inquiridos tem filhos a seu cargo, nomeadamente um e dois descendentes. Se tivermos em conta o número de ascendentes a cargo, o cenário inverte-se, pois 45 inquiridos (86,5%) não tem qualquer ascendente a seu cargo. O mesmo se reflete no número de outros familiares a cargo uma vez que, 48 trabalhadores (92,3%) não tem a seu cargo outro familiar.

Com o intuito de compreender as reais necessidades de conciliação no que diz respeito à assistência à família, os inquiridos foram questionados sobre a idade dos descendentes a cargo, tal como é apresentado na Tabela 3 em anexo⁴⁰. Analisando a questão, tendo em conta o primeiro, segundo e terceiro descendente, conseguiu-se apurar que há um maior número de trabalhadores com um primeiro filho com idades entre os zero e os catorze anos de idade. Um segundo filho com idades que variam entre os dez e os dezoito anos e trabalhadores com um terceiro filho com mais de dezoito anos. Verifica-se ainda, na Tabela 4 em anexo⁴¹, que a média de idades difere no primeiro, segundo e terceiro filho dos trabalhadores. No primeiro descendente, o escalão etário médio está entre os 6 e os 9 anos. No segundo descendente, a idade média dos filhos incide no escalão etário dos 10 aos 14 anos. E, por último o escalão etário médio no terceiro descendente recai nos mais de 19 anos. Ou seja, praticamente todos os trabalhadores têm descendentes em idades dependentes, o qual assenta no acréscimo das responsabilidades familiares, corroborando a ideia de que conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal é de facto uma questão particular neste contexto organizacional.

3. O lugar da igualdade de género na gestão de recursos humanos no centro de análise do diagnóstico

No presente ponto dá-se seguimento à análise dos dados obtidos através da aplicação do inquérito de diagnóstico no domínio das práticas da igualdade de género.

A segunda secção presente no inquérito de diagnóstico diz respeito ao *Diagnóstico sobre a Igualdade de Género e conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal* da DAMA. Questionados sobre o lugar da igualdade de género na DAMA (Figura 9), as

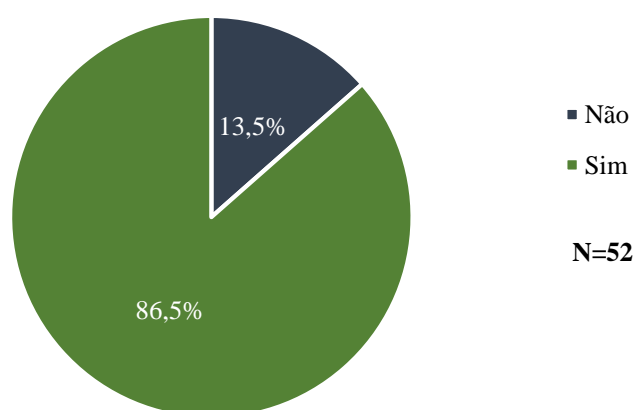
³⁹ **Anexo 5:** Tabela 2 – Número de familiares a cargo dos trabalhadores.

⁴⁰ **Anexo 5:** Tabela 3 - Escalões etários dos descendentes a cargo.

⁴¹ **Anexo 5:** Tabela 4 – Idade média dos descendentes a cargo.

respostas dos inquiridos mostraram-se positivas, sendo que praticamente a totalidade de inquiridos (86,5%) assumem existir uma orientação estratégica direcionada para a igualdade de género, enquanto campo prioritário na organização em causa. Contudo, não está explícito uma política de promoção da igualdade de género uma vez que, não existem propriamente medidas definidas formalmente para a efetividade da mesma, nem a definição de objetivos, medidas e estratégias promotoras da igualdade entre homens e mulheres. Talvez, por isso, ainda que sejam pouco significativas, houvessem respostas que contrariam o carácter prioritário da igualdade de género para a DAMA, com 13,5% de respostas.

Figura 9 – Carácter prioritário da igualdade de género (%)

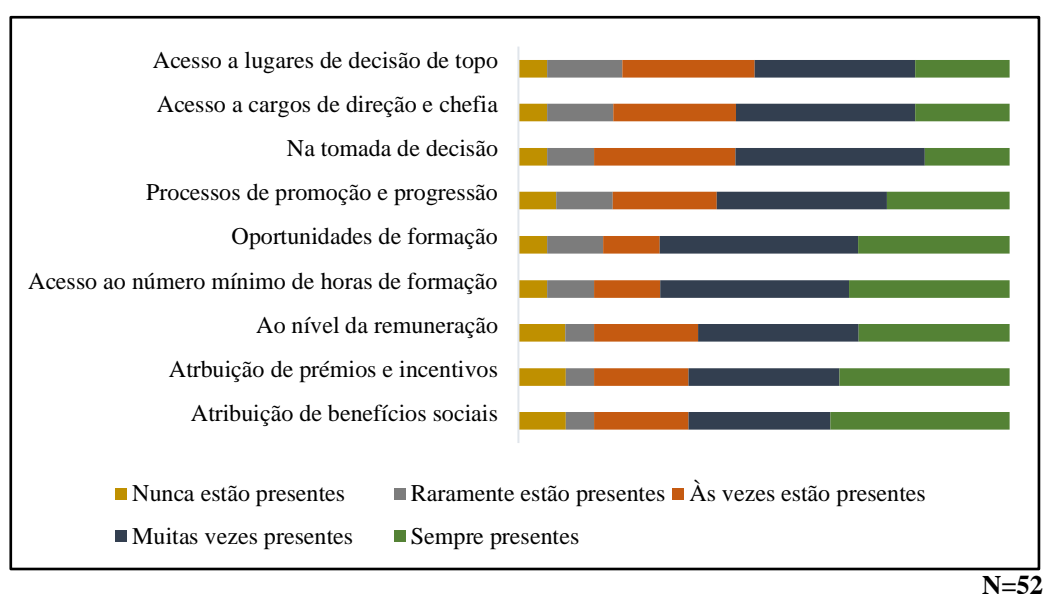


As práticas incidentes neste domínio refletem o posicionamento dos trabalhadores participantes no inquérito de diagnóstico. Verificamos que ao nível da gestão de recursos humanos e consequentes dimensões contempladas na análise da igualdade de género nas organizações, note-se que as respostas obtidas são distintas para cada uma das dimensões em análise (Figura 10). Com o intuito de averiguar a presença da igualdade entre homens e mulheres no domínio da gestão de recursos humanos, os inquiridos foram questionados sobre a integração desse princípio nos lugares de decisão, no acesso a cargos de chefia, na tomada de decisão, nos processos de promoção e progressão na carreira, nas oportunidades de formação, ao nível da remuneração, na atribuição de prémios e incentivos e de benefícios sociais. Tendo em conta a figura apresentada, a análise dos dados permite deslindar a integração da igualdade de género e a sua transversalização na «política» de gestão de recursos humanos da DAMA.

Como se pode verificar, as respostas indicam que, no acesso a lugares de decisão de topo, a cargos de direção e chefia e até mesmo a lugares de tomada de decisão, a

transversalização do princípio da igualdade de género nesses domínios revela-se menos efetivo, tendo em linha de conta o cenário desejado – “*Sempre Presentes*”. Contudo, não são apresentados como domínios inacessíveis tanto para os homens como para as mulheres. Se analisarmos a questão a partir das oportunidades de formação verificamos que o grau de presença do princípio da igualdade de género revela-se superior, cujas opiniões centram-se maioritariamente no *Muitas Vezes Presente* e *Sempre Presentes*. Uma das razões plausíveis para tal efeito, prende-se com o facto de estes domínios estarem dependentes de um conjunto de prerrogativas e obrigações legais que limitam os contornos que os mesmos podem assumir. Relativamente ao domínio da formação – oportunidades de formação e acesso ao número mínimo de horas de formação certificadas por lei – a organização reúne condições para a integração do princípio da igualdade entre homens e mulheres na formação certificada evidenciando a igualdade de oportunidades a ambos os géneros consoante as suas necessidades profissionais. Ao nível da remuneração e na atribuição de remunerações complementares, grande parte dos inquiridos assumem que a DAMA promove a igualdade de remuneração, não havendo discriminações entre homens e mulheres.

Figura 10 – Igualdade de género na Gestão de Recursos Humanos (%)⁴²



No que respeita às remunerações, os inquiridos mostram-se satisfeitos sendo que, 46,2% e 28,8% dos inquiridos apontam para níveis de satisfação e muita satisfação,

⁴² As percentagens podem ser consultadas na Tabela 5 no Anexo 5.

respetivamente. Ainda assim, há um conjunto de trabalhadores (7,7%) que apontam a sua insatisfação em relação às suas remunerações mensais. A DAMA assegura o cumprimento do princípio de “salário igual para trabalho igual ou de valor igual” entre trabalhadores homens e mulheres. O facto de existirem procedimentos legais na atribuição das retribuições impossibilita a existência de práticas discriminatórias entre homens e mulheres nesse domínio. Relativamente à avaliação de desempenho, as opiniões revelam-se positivas na medida em que 51,9% dos inquiridos dão conta da sua satisfação que obedece a critérios objetivos e transversais a todos os trabalhadores, independentemente do sexo.

Quadro 3 – Satisfação com a remuneração e avaliação de desempenho (%)

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Princípio de “salário igual para trabalho igual ou de valor igual”	1,9	5,8	17,3	46,2	28,8	100
Avaliação de desempenho	-	3,8	15,4	51,9	28,8	100

N=52

No que concerne ao domínio da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal foi definido um conjunto de dimensões, com o intuito de averiguar a forma como os trabalhadores da DAMA conseguem proceder ao equilíbrio entre a vida profissional e pessoal no quotidiano do trabalho. Tentamos compreender quais as reais dificuldades dos trabalhadores da DAMA ao nível da conciliação, assim como analisar a existência de diferenças entre géneros na forma como ambos a percecionam (Tabela 6 em anexo)⁴³. Para além disso, as perceções e opiniões sobre a conciliação entre a esfera profissional e a esfera familiar e/ou pessoal afiguram-se determinantes para compreender a forma como a DAMA encara as questões familiares e pessoais dos seus recursos humanos.

Numa primeira análise, conseguimos apurar que os trabalhadores da DAMA têm dificuldades ao nível da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dadas as

⁴³ **Anexo 5:** Tabela 6 – Conciliação entre a vida profissional, familiar e familiar segundo o sexo.

respostas obtidas para a dimensão de análise em questão (Quadro 4). No decorrer de uma análise mais pormenorizada constata-se que as respostas dos trabalhadores não são consensuais nos diversos indicadores, no entanto a maior percentagem de respostas é negativa: os trabalhadores da DAMA têm dificuldade em proceder à conciliação entre a esfera profissional e a esfera familiar visto que, *raramente* e *às vezes* conseguem conciliar o seu trabalho com as responsabilidades familiares.

A organização do tempo de trabalho registou uma maior percentagem de respostas positivas, pois cerca de 52% dos trabalhadores conseguem organizar o seu tempo diário e/ou semanal com vista à conciliação. De facto, entendemos que a DAMA facilita aos trabalhadores uma certa flexibilidade na organização do tempo de trabalho independentemente da modalidade de horário de trabalho. A organização do tempo de trabalho não implica a ausência do local de trabalho para tratar de questões do foro familiar e/ou pessoal, na medida em que 61,6% dos trabalhadores refere que *nunca* ou *raramente* o conseguem. De salientar o facto de haver um maior número de trabalhadores afetos às agências da DAMA, cuja localização geográfica das mesmas difere frequentemente do local de residência dos trabalhadores, o que comprova a dificuldade na conciliação e na possibilidade de se ausentarem do local de trabalho durante o horário de trabalho. Outro motivo prende-se com a obrigatoriedade de cumprimento de horários de trabalho das várias instituições que compõem a DAMA que podem comprometer este processo de flexibilidade. A este respeito propusemos uma medida para efeitos do plano de ação - *Opções flexíveis e adaptativas de tempo de trabalho alargando ou alargando o horário de trabalho diário/semanal com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal* - para o entendimento da importância das questões relacionadas com a gestão do tempo para os trabalhadores.

Porém, quanto à realização de tarefas familiares e/ou pessoais no local de trabalho, as percentagens de respostas evidenciaram-se as mais negativas: cerca de 77% dos inquiridos afirmam que nunca ou raramente o conseguem fazer. A carga de trabalho, o cumprimento do horário de trabalho, o local de trabalho, bem como os compromissos profissionais dos trabalhadores pode, em muitos casos dificultar a realização de tarefas da esfera familiar e/ou pessoal no local de trabalho. No entanto, trabalhar para além do estipulado revela-se um indicador negativo na esfera privada, visto que 76,9% das respostas mostraram, que efetivamente trabalhar «fora de horas» tem implicações na vida

familiar e/ou pessoal. Todavia, questionados sobre os constrangimentos que os encargos ao nível da esfera familiar e/ou pessoal podiam ter no seu quotidiano de trabalho, as respostas foram positivas, dado que 80,8% dos trabalhadores afirma que nunca ou raramente isso acontece. Porém, a percentagem de respostas dos trabalhadores (82,6%) evidenciam o facto de priorizarem a esfera profissional em detrimento das suas responsabilidades familiares e/ou pessoais.

Relativamente às necessidades familiares e pessoais dos trabalhadores da DAMA no que respeita à atribuição de prémios, incentivos e benefícios sociais, verificamos de um modo geral, que a organização zela pelos seus recursos humanos e respetivo agregado familiar. Registaram-se respostas positivas: cerca de 76,9% dos inquiridos assume que a DAMA responde às necessidades dos trabalhadores no que toca à esfera familiar e pessoal. A par deste indicador propusemos uma medida para efeitos do plano de ação – *Protocolos com estruturas de apoio para trabalhadores e seus familiares (creches, jardins de infância, ATL, atividades lúdicas, colónias de férias, lares e centros de apoio a idosos* - onde tentamos averiguar a importância de existirem serviços de proximidade de forma a atender às necessidades dos trabalhadores para a conciliação das duas esferas.

Sendo a nossa intenção avaliar a satisfação dos trabalhadores da DAMA, assumimos que as respostas *frequentemente e sempre* conduzem a níveis de satisfação mais elevados e as *raramente e às vezes*, bem como as *nunca* são sinais de alguma insatisfação. Assim sendo, concluímos que no domínio da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, os trabalhadores da DAMA não expressam níveis de satisfação elevados. Conseguimos efetivamente apurar o descontentamento dos trabalhadores face às ações tidas por parte da DAMA nesta matéria.

Quadro 4 – Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (%)

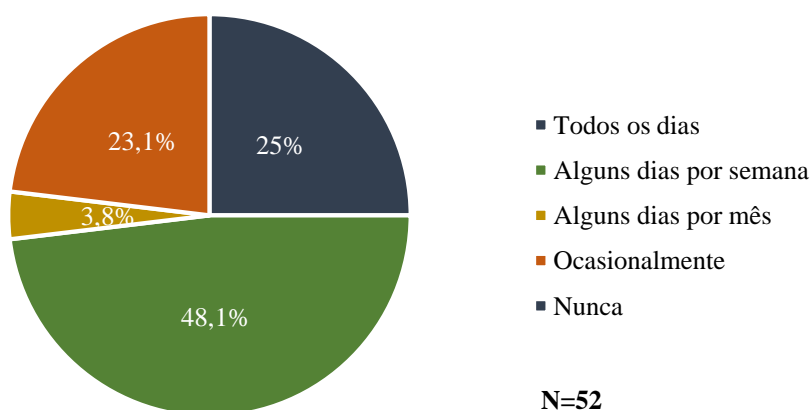
	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Total
Organização do tempo de trabalho	-	3,8	44,2	38,5	13,5	100
Ausências ao trabalho	15,4	46,2	23,1	15,4	-	100
Trabalho para além do estipulado com implicações na esfera familiar/pessoal	5,8	21,2	44,2	25,0	3,8	100

Realização de tarefas familiares/pessoais no local de trabalho	30,8	46,2	19,2	3,8	-	100
Carreira profissional como prioridade	7,7	9,6	51,9	26,9	3,8	100
Conciliação com implicações na carreira profissional	40,4	40,4	15,4	3,8	-	100
Necessidades familiares	7,7	15,4	50,0	19,2	7,7	100

N=52

Para avaliar a organização do tempo de trabalho, tentamos averiguar a gestão do horário de trabalho dos trabalhadores da DAMA (Figura 11). Constatamos que os inquiridos dão conta de uma maior percentagem de respostas incidentes na prática regular de trabalhar para além do estipulado, não obedecendo à modalidade de horário acordada.

Figura 11 – Organização do tempo de trabalho (%)



Ainda no domínio da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, pretendeu-se analisar se há encorajamento para o gozo da licença de paternidade e maternidade⁴⁴ na DAMA. De acordo com os resultados obtidos constata-se que a vivência da maternidade é claramente perspectivada de modo desigual por ambos os géneros.

Tal como é possível verificar na Quadro 5, são as mulheres que usufruem e gozam da licença parental inicial em comparação com os homens, apesar de estar contemplado na legislação que o direito é de ambos, tendo a organização o dever de incentivar e

⁴⁴ O direito à licença parental inicial, por nascimento de filho/a, é de 120 dias consecutivos, ou de 150 dias consecutivos, cujo gozo a mãe e o pai trabalhadores podem partilhar após o parto, sem prejuízo dos direitos da mãe (Fonte 5).

encorajar os seus trabalhadores para o gozo da mesma. A atribuição de papéis sexuais tradicionais a homens e a mulheres reforçam as formas representativas e simbólicas como cada indivíduo concebe a masculinidade e a feminilidade. Neste sentido, e de acordo com os dados obtidos, torna-se evidente a forma naturalizada como a maternidade é percecionada pelos trabalhadores como uma responsabilidade orientada exclusivamente para as mulheres e não para os homens. Reflexo disso, é o número de trabalhadores homens e mulheres que gozam da licença parental inicial e alargada.

Quadro 5 – Gozo da licença de paternidade e maternidade inicial e alargada

Licença Parental Inicial			
	Sim	Não	NS/NR
Sexo masculino	2	26	1
Sexo feminino	11	4	8
Total	13	30	9
Licença Parental Alargada			
	Sim	Não	NS/NR
Sexo masculino	1	25	3
Sexo feminino	9	6	8
Total	10	31	11

N=52

Para analisar os verdadeiros motivos que estão na base da decisão no gozo da licença parental inicial e alargada, conseguimos apurar que as respostas dos inquiridos variam se tivermos em conta a variável sexo. Relativamente à licença parental inicial e licença parental alargada, os trabalhadores do sexo masculino afirmam não gozar da licença por razões pessoais e porque isso também se reflete na perda de subsídios. As trabalhadoras do sexo feminino apenas referem que os motivos se prendam com razões de cariz pessoal. De ressaltar apenas que o desconhecimento da possibilidade legal do gozo de ambas as licenças o que pode indicar trabalhadores informados sobre os seus direitos enquanto membros da organização mostrando de facto a literacia do *sentido de direitos*.

Quanto à licença parental partilhada (Quadro 6), o gozo desse direito é requerido à organização em maior número pelas mães trabalhadoras do que pelos pais trabalhadores, talvez porque não há um encorajamento por parte da DAMA para que homens realizem

o exercício das suas responsabilidades familiares no domínio da paternidade. Por sua vez, manifesta a forma subtil e naturalizada como que os homens encaram esta matéria.

Quadro 6 – Gozo da licença parental partilhada

Licença Parental Partilhada			
	Sim	Não	NS/NR
Sexo masculino	2	26	1
Sexo feminino	8	11	4
Total	10	37	5

N=52

Com o intuito de analisar o grau de satisfação dos trabalhadores da DAMA, optamos, a partir da definição de um conjunto de indicadores cruciais para a avaliação do clima organizacional, por incluir na nossa análise duas dimensões que permitissem à sistematização da informação, e consequentemente uma clara interpretação dos dados obtidos por via do inquérito por questionário. Assim sendo, as dimensões contempladas são: satisfação pessoal dos trabalhadores em relação ao trabalho e satisfação com a gestão da DAMA.

Para avaliar as representações que os trabalhadores da DAMA possuem acerca do seu trabalho na organização consideramos os seguintes indicadores: relação com os superiores hierárquicos/chefias diretas e colegas de trabalho; equidade entre colegas; horário de trabalho; autonomia no trabalho; reconhecimento e valorização pessoal e profissional; percurso profissional; estabilidade e segurança no trabalho; condições do local de trabalho.

Antes de partir para uma análise detalhada do Quadro 7, onde se encontra a informação sistematizada sobre a satisfação pessoal dos trabalhadores, importa primeiro referir que a maior parte dos trabalhadores se encontra satisfeito nos diferentes domínios de análise. De salientar que os únicos indicadores que não registaram respostas negativas foram a relação com os superiores hierárquicos e/ou chefias diretas, relação com os pares e estabilidade e segurança no trabalho, pelo que mais de metade dos trabalhadores encontra-se satisfeito com estes indicadores. Sendo que na relação com os colegas de trabalho registou-se uma maior percentagem de trabalhadores muito satisfeitos, 36,5%. A partir dos resultados obtidos constata-se que existe efetivamente um bom clima organizacional na DAMA, sendo transversal a todos os níveis hierárquicos.

A forma como a organização reconhece e valoriza o trabalho dos trabalhadores, bem como o percurso profissional dos mesmos foram os indicadores com maiores percentagens de respostas negativas, registando a insatisfação dos trabalhadores: o primeiro cerca de 44,2% e o segundo cerca de 40,4%. No entanto, nos indicadores autonomia no trabalho e tarefas a desempenhar apurou-se uma maior percentagem de trabalhadores satisfeitos, 71,2%. É o indicador condições do local de trabalho que regista uma maior percentagem de trabalhadores muito satisfeitos, 40,4%.

Ao nível da equidade entre colegas, a maioria das repostas registaram índices de satisfação positivos, o que revela haver critérios que estão em conformidade com o princípio da igualdade de género na DAMA com a efetiva transversalização da igualdade entre homens e mulheres. Dados que corroboram os resultados obtidos para a igualdade de género na «política» da gestão de recursos humanos.

Quadro 7 – Satisfação pessoal dos trabalhadores com o trabalho (%)

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Relação com os superiores hierárquicos e/ou chefias diretas	-	-	9,6	59,6	30,8	100
Relação com os colegas de trabalho	-	-	3,8	59,6	36,5	100
Equidade entre colegas	-	5,8	17,3	55,8	21,2	100
Horário de trabalho	-	11,5	26,9	55,8	5,8	100
Autonomia no trabalho e tarefas a desempenhar	-	3,8	17,3	71,2	7,7	100
Reconhecimento e valorização pessoal e profissional	5,8	9,6	28,8	46,2	9,6	100
Percurso profissional	1,9	13,5	25,0	46,2	13,5	100

Estabilidade e segurança no trabalho	-	-	11,5	57,7	30,8	100
Condições do local de trabalho	-	3,8	7,7	48,1	40,4	100

N=52

Na tentativa de perceber o grau de satisfação dos trabalhadores da DAMA no que concerne à forma como é gerida a organização (Quadro 8) foram definidos os seguintes indicadores: remuneração base, remuneração variável (prémios, incentivos e benefícios sociais); oportunidades de promoção e progressão na carreira; oportunidades de formação; incentivo à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar.

Nesta dimensão, a maior parte dos trabalhadores encontra-se satisfeita com todos os indicadores. De ressaltar que as oportunidades de formação registaram a maior percentagem de respostas positivas, ou seja, 61,5% dos inquiridos estão satisfeitos e 13,5% estão muito satisfeitos. Seguindo-se o indicador incentivo à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar com um nível de satisfação positivo (51,9%).

O indicador remuneração base é aquele que regista maior percentagem de respostas negativas: 25% dos inquiridos expressam a sua insatisfação relativamente à sua remuneração. Segue-se o indicador prémios, incentivos e benefícios sociais com um nível de insatisfação de 17,3%.

Quadro 8 - Satisfação com a gestão da organização (%)

	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Total
Remuneração base	5,8	19,2	25,0	40,4	9,6	100
Prémios, incentivos e benefícios sociais	5,8	11,5	32,7	40,4	9,6	100
Oportunidades de promoção e progressão na carreira	5,8	9,6	36,5	38,5	9,6	100
Oportunidades de formação	-	7,7	17,3	61,5	13,5	100

Incentivo à conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	1,9	13,5	32,7	44,2	7,7	100
---	-----	------	------	------	-----	-----

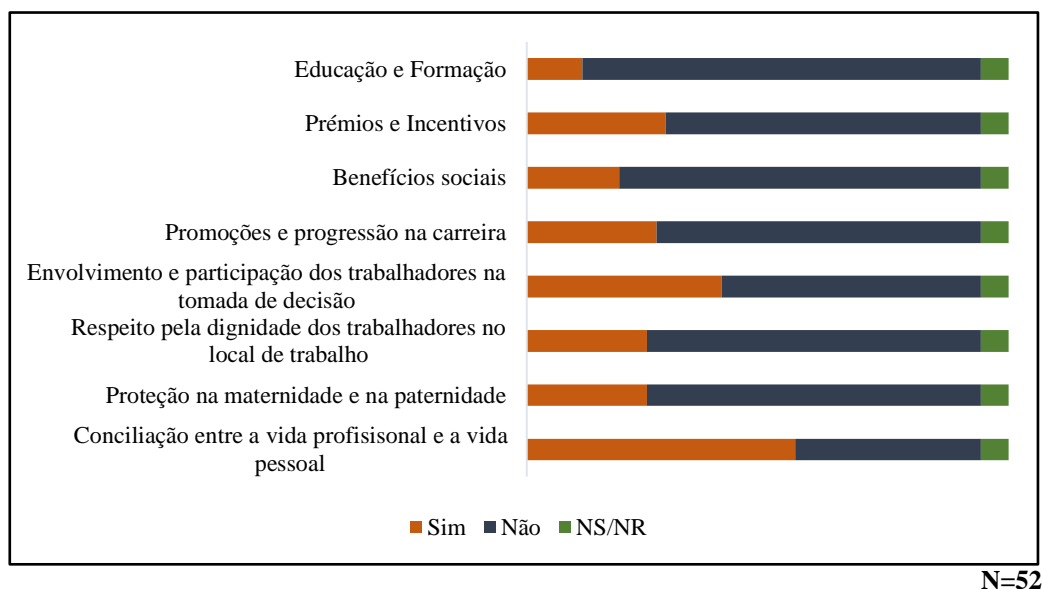
N=52

Com o intuito de responder às reais necessidades dos trabalhadores da DAMA no que diz respeito à igualdade de género, para efeitos de concretização do plano de ação, pretendemos auscultar os trabalhadores sobre os domínios de intervenção necessária a para a efetiva promoção da igualdade entre homens e mulheres, tendo em linha de conta as dimensões de análise da igualdade de género na organização (Figura 12).

De acordo com os resultados obtidos, constata-se que os trabalhadores apontaram para a necessidade de intervenção na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal (55,8%) apresentando-se como domínio com certas fragilidades para os trabalhadores na organização DAMA. Para além disso, também foram registadas respostas que incidiam no domínio do envolvimento e participação dos trabalhadores na tomada de decisão, 40,4%. Apesar de a organização privilegiar o diálogo e a participação entre trabalhadores como aprova a técnica de observação, ainda não surge num patamar suficiente para os seus recursos humanos.

Os trabalhadores apontam para a fraca necessidade de intervenção no domínio da educação e formação, onde se verifica uma maior percentagem de repostas negativas, 82,7%. Segue-se a atribuição de benefícios sociais como outro dos domínios (75%) onde a intervenção não se vê como necessária para os trabalhadores. Os restantes domínios da igualdade de género não assumem grande expressão no que respeita à intervenção para a efetiva promoção da igualdade entre homens e mulheres.

Figura 12 – Domínios de intervenção no âmbito da igualdade de género (%)⁴⁵



Evidenciando a importância da transversalização da igualdade de género nos vários domínios, tentou-se averiguar a perceção dos trabalhadores da DAMA em relação às vantagens e desvantagens que a mesma pode assumir no caso de se verificarem mudanças organizacionais com a integração do princípio da igualdade de género e sua transversalização.

Foram apresentados um conjunto de vantagens que se mostram como potenciais fatores competitivos das organizações (a nível interno e externo), no qual a presença da igualdade de género na «política» e práticas e de gestão de recursos humanos manifesta-se como uma mais-valia para a DAMA a vários níveis nomeadamente para a cultura organizacional. Ao nível interno são apontadas vantagens ao nível da satisfação no trabalho (90,4%), na promoção de uma cultura igualitária (88,5%), na atração e retenção de talento (86,5%), na motivação para melhorar saberes e competências (84,6%), no desempenho profissional (86,5%), na maior transparência e abertura com todos os efetivos (86,5%) e, por último, na melhoria no ambiente de trabalho (78,8%). Ao nível externo, as vantagens podem incidir na aquisição de notoriedade (86,5%), na igualdade de género no quadro da responsabilidade social (86,5%) e, ainda na maior produtividade dos trabalhadores (78,8%)

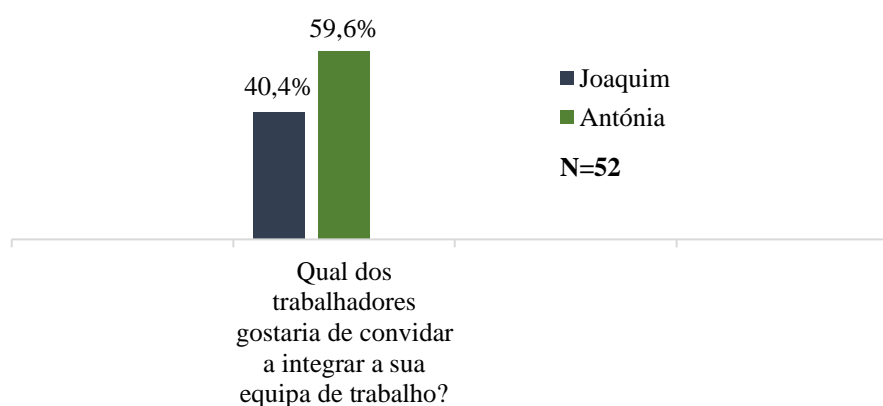
⁴⁵ As percentagens podem ser consultadas Tabela 7 no Anexo 5.

Com o intuito de conhecer as atitudes e representações de homens e mulheres relativamente aos papéis de ambos os sexos no local de trabalho, confrontamos os trabalhadores com duas situações ilustrativas: uma primeira situação referente à integração de um trabalhador numa equipa de trabalho e uma segunda alusiva à promoção de um trabalhador a um cargo de chefia.

A primeira situação descrita foi: “Como coordenador de equipa deve escolher um novo membro. Existem dois perfis de trabalhadores que estão em discussão para o processo de mobilidade interna, ambos com forte apetência para o trabalho de equipa: o Joaquim é divorciado, com 35 anos, pai de duas crianças em idade escolar; a Antónia é solteira, com 42 anos, com dois filhos, uma em idade escolar e outra a frequentar a universidade. Qual dos seguintes trabalhadores gostaria de convidar a integrar a sua equipa de trabalho?”. As respostas dividiram-se como se pode verificar na Figura 13.

A escolha do homem (Joaquim) para integrar a equipa de trabalho, revela que os inquiridos não estão a ter em conta o papel familiar e educativo do homem com duas crianças em idades escolar em termos do que pode significar para a organização. Valorizam apenas o facto de ser mais novo e as eventuais responsabilidades familiares que pode ter a seu cargo. Já a escolha da mulher (Antónia) significa que, os trabalhadores não manifestam o estigma do estado civil e o facto de não ter um marido/pai para ajudar quando apenas tem um filho para cuidar.

Figura 13 – Representações face aos papéis sexuais no trabalho (%)

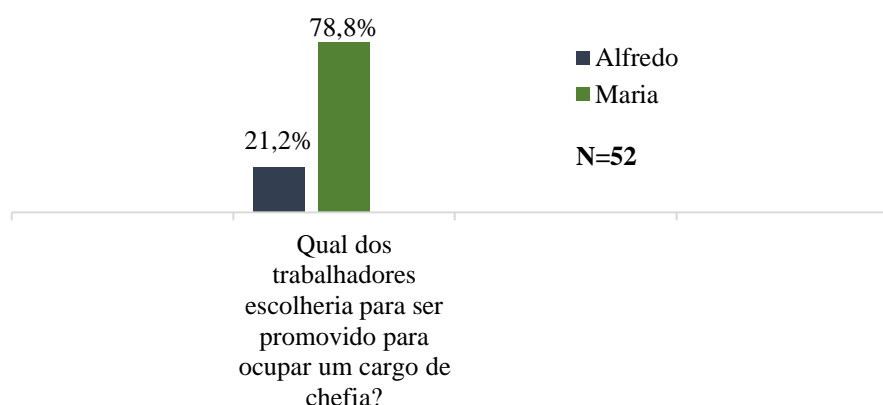


A segunda situação foi: “Num processo de progressão na carreira com acesso a um cargo de chefia, existem dois candidatos que chegam à entrevista final de seleção – um homem e uma mulher. Os dois têm habilitações escolares e qualificações profissionais

baixas e ambos encontram-se a trabalhar há 10 anos. A Maria com 30 anos, divorciada, com um filho, tem vontade de conquistar o cargo. O Alfredo com 45 anos, casado e dois filhos, tem disponibilidade total e algum receio na ocupação do cargo. Qual dos seguintes trabalhadores escolheria para ser promovido para ocupar um cargo de chefia?”, as respostas foram mais consensuais como se verifica na Figura 14.

O facto de as respostas incidirem na mulher (Maria), revela a forte valorização no facto de ser uma trabalhadora nova (com apenas 30 anos de idade) com ambição em ocupar um cargo de chefia. Não dão importância à não ausência de situação familiar estável: não conjugalidade e responsabilidade maternal assumida isoladamente. Valorizam igualmente o facto de ter disponibilidade total e um grande compromisso com a função. No entanto, a escolha do homem (Alfredo), apesar de não ter grande expressividade na taxa de resposta, é demonstrada pela situação familiar estável, apesar da idade já mais avançada e de todos os receios que advém deste novo cargo manifestados pelo próprio, podendo comprometer o seu desempenho profissional. Em conclusão, as respostas demonstram haver ausência de estigma face ao género e a valorização das competências profissionais.

Figura 14 – Representações face aos papéis sexuais para um cargo de chefia (%)



Na tentativa de averiguar situações discriminatórias de homens e mulheres no local de trabalho, questionamos os trabalhadores sobre a eventual manifestação de discriminação durante o seu percurso profissional. Os resultados obtidos permitiram perceber que 96,2% dos trabalhadores nunca foram alvo de discriminação nos últimos anos. Em contrapartida, apenas duas trabalhadoras admitem já ter sido alvo de

discriminação nomeadamente com base no sexo e na idade. De salientar, que não estão previstos no ACT procedimentos específicos no caso de existirem situações que vão contra o normal funcionamento da organização, no entanto não possui normas ou outros procedimentos no campo da dignidade e dever de respeito para com homens e mulheres.

4. Plano de Ação para a Igualdade de Género

O Plano de Ação para a Igualdade de Género apresenta-se como produto final, resultado do estágio curricular e como a ferramenta de carácter mais interventivo do relatório de estágio (para além do manual de acolhimento concretizado logo na fase inicial do estágio a pedido da DAMA), o qual visa ser um instrumento para a implementação de medidas e ações positivas promotoras da igualdade entre homens e mulheres na DAMA.

A pertinência em conceber esta ferramenta para o contexto organizacional aqui implicado surge, por um lado da necessidade de adaptar e/ou melhorar algumas das práticas existentes na DAMA com vista à transversalização do domínio da igualdade de género nos vários domínios que interferem diretamente com a sua efetivação, e por outro lado da necessidade de desenvolver práticas que assegurem a integração do princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo para a efetiva promoção da igualdade de género na organização. Assim sendo, a integração do princípio da igualdade de género neste contexto organizacional, por via da efetivação de um plano de ação, torna-se desafiante, pois trata-se de um instrumento inovador na medida em que será contruído na e para a organização de acordo com a realidade da organização e feito à medida das necessidades dos seus recursos humanos.

Neste sentido, o Plano de Ação para a Igualdade de Género é uma proposta que pretende informar e formar para a igualdade de género num processo de consciencialização da temática, com vista a melhorar a forma como a DAMA institucionaliza e integra no seu quotidiano algumas das medidas e práticas já testadas em outras organizações.

O diagnóstico concretizado, bem como a sua operacionalização decorrente de uma proximidade no terreno, no âmbito do estágio curricular permitiu estruturar o plano de ação de acordo com as necessidades e expectativas da organização. O envolvimento e a participação de todos os trabalhadores da DAMA foi fundamental para um olhar analítico,

cuidado e direcionado para as necessidades e expectativas da organização em matéria de igualdade de género.

O plano de ação é constituído pelos seguintes conteúdos: um índice, um preâmbulo, um breve enquadramento das intenções que levaram à construção do plano de ação, a identificação das medidas e práticas com o(s) respetivo(s) objetivo(s) na implementação, organizadas por dimensão de análise e alguns anexos que servirão de apoio à monitorização deste instrumento.

Para além disso, o plano de ação apenas contempla a dimensão da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal identificado como um domínio de maior fragilidade na DAMA tal como conseguimos apurar a partir das respostas obtidas no inquérito por questionário. Assim sendo, tomamos a decisão de apenas considerar essa dimensão como um aspeto a melhorar na DAMA para um horizonte temporal de dois anos. No entanto, também serão mencionados algumas dimensões onde a intervenção seria importante para a promoção da igualdade entre homens e mulheres na organização.



Plano de Ação para a Igualdade de Género

2018-2020

Plano de Ação para a Igualdade de Género desenvolvido no âmbito
do relatório de estágio do Mestrado em Sociologia

Índice

Preâmbulo	94
Breve enquadramento	96
Implementação de medidas e ações para a promoção da igualdade de género	98
1. Intenções e âmbitos de aplicação	98
2. Medidas a implementar	100
3. Monitorização e avaliação do Plano de Ação para a Igualdade de Género	106
Anexos.....	107
Anexo 1: Dados desagregados por sexo.....	107

Índice de Quadros

Quadro 1 – Ficha de monitorização de medidas.....	106
--	------------

Preâmbulo

A igualdade de género e não discriminação é uma questão de direitos humanos e uma condição de justiça social e, por isso é fundamental que uma sociedade dita democrática promova o princípio da igualdade entre homens e mulheres. É exigido que nela, homens e mulheres beneficiem das mesmas condições e direitos de oportunidades e de tratamento em vários domínios da esfera social. As práticas de igualdade de género podem contribuir para consolidar os valores identificados pelo princípio da igualdade com base numa sociedade justa como é referido na Constituição Portuguesa.

Cada vez mais as empresas e organizações laborais entendem o quão necessário é ser-se ativo em matéria de igualdade de género para além do que lhes é obrigatório legalmente, muito em parte porque não é apenas uma forma de contribuir para a visibilidade da empresa, como também importa para o seu próprio desenvolvimento e reconhecimento adaptando-se ao contexto atual. Neste sentido, a igualdade de género e a sua promoção no contexto empresarial tem sido encarado como um vetor que, aos poucos, se vai implantando na estratégia e formas de organização do trabalho, pelo que a este nível existem algumas certificações e prémios que são atribuídos às empresas que mostrem boas práticas neste domínio. A ação das empresas para a promoção da igualdade de género tem que assegurar o cumprimento dos princípios consagrados na legislação laboral portuguesa.

Assim, a introdução ou mesmo a integração de uma perspetiva de género na organização DAMA é uma das ferramentas necessárias na promoção da igualdade entre homens e mulheres em toda a estrutura organizativa bem como, no combate a eventuais desigualdades no trabalho. É fundamental transversalizar a igualdade nos vários campos da Gestão de Recursos Humanos, alavancada e estruturada no que se designa por missão, visão e valores da organização.

O presente Plano de Ação para a Igualdade de Género tem como objetivo constituir-se como uma ferramenta para a implementação de práticas de gestão de recursos humanos promotoras da igualdade entre homens e mulheres na DAMA. Pretende-se com o presente plano de ação para a igualdade de género, instituir na cultura organizacional integrante de valores e princípios que decorrem da igualdade entre homens e mulheres. A necessidade de criação deste plano nasce da necessidade de desenvolver

algumas práticas organizacionais em domínios onde a DAMA se pauta por alguma vulnerabilidade.

Neste sentido, estruturado com base nas orientações teórico-práticas sobre esta matéria é necessário que se definam objetivos estratégicos e medidas pró-ativas que se coadunem com os ideais igualitários que uma organização no seu todo deve assumir e consentir como necessário.

Para tal, a intervenção neste ponto de vista tem na sua base a informação fornecida pelos trabalhadores da DAMA, o qual terá funcionado igualmente como um processo de consciencialização e de estímulo estratégico à mudança de paradigma no seio organizacional a partir da integração da perspectiva de género. Consideramos que cabe às organizações reconhecerem a importância da igualdade de género e, consequentemente promovê-la, assumindo uma postura socialmente responsável.

Breve enquadramento

A igualdade de género continua a revelar-se matéria importante para as empresas essencialmente no que respeita às dimensões da conciliação da vida profissional, familiar e pessoal e na proteção à maternidade e paternidade. As restantes dimensões elencadas anteriormente, tais como: i) Missão e valores da empresa; ii) Seleção e recrutamento de pessoal; iii) Aprendizagem ao longo da vida; iv) Promoções e progressão na carreira; v) Remunerações e avaliação de desempenho; vi) Diálogo e participação dos trabalhadores; vii) Dever de respeito e dignidades dos trabalhadores no local de trabalho; viii) Informação, comunicação e imagem; ix) Proteção na maternidade e paternidade e assistência à família, são igualmente fulcrais na promoção da igualdade entre homens e mulheres e na mudança da estrutura organizativa. É imprescindível as empresas operacionalizarem o *mainstreaming* do género no contexto de trabalho. É esta a intenção manifestada pela DAMA.

As medidas agora propostas são soluções já testadas por outros instrumentos de avaliação e promoção da igualdade entre homens e mulheres e de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal. Assim sendo, pretende-se efetivamente dar resposta a alguns problemas e dificuldades sentidas e à incorporação dos princípios promotores da igualdade por via da sua transversalização no seio da organização. Foram estabelecidos objetivos e medidas para suprimir alguns desequilíbrios que existem na gestão de recursos humanos na DAMA, bem como melhorar as práticas organizacionais no domínio da conciliação entre a vida profissional familiar e pessoal. Em suma, pretende-se um planeamento de ações tendente a:

- i) Sensibilizar e consciencializar a DAMA para as questões relacionadas com a igualdade de género de forma a facilitar a inclusão de práticas no quotidiano da organização e intencionalizar a sua ação neste âmbito e no domínio da sua responsabilização;
- ii) Alcançar a igualdade de tratamento e de oportunidades entre homens e mulheres com a transversalização do princípio da igualdade de género nos vários domínios da gestão de recursos humanos;
- iii) Eliminar eventuais discriminações entre homens e mulheres em função do sexo;
- iv) Promover uma representação equilibrada de homens e mulheres;

- v) Facilitar a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

De ressaltar que o Plano de Ação proposto integra uma perspetiva de mainstreaming de género isto é, pretende-se que na DAMA a tomada de decisão seja feita e assumida tendo em conta a integração da perspetiva de género começando assim a tratar as questões relacionadas com a igualdade de género como fundamental para a estrutura organizativa, bem como para os seus recursos humanos.

A envolvimento e a participação de todos os recursos humanos da organização foi um ponto-chave na concretização deste plano, visto que o mesmo foi concebido à medida das necessidades dos recursos humanos e da realidade da organização. Não obstante, as medidas e práticas escolhidas e descritas depende da máxima envolvimento da liderança, capaz de garantir a participação de todos no processo decisório no momento da definição das medidas a implementar, assim como nos impactos e melhorias internas e externas na organização que possam advir decorrente desse processo. Neste sentido, a DAMA deve adotar uma estratégia para enfrentar os desafios colocados cada vez mais a um mercado cada vez mais competitivo.

A metodologia de trabalho adotada nesta matéria passou pela elaboração de um diagnóstico da situação interna da DAMA capaz de identificar e caracterizar a integração da igualdade de género na gestão de recursos humanos mediante o recurso a técnicas de investigação sociológica, nomeadamente a análise documental e a observação exploratória, bem como a aplicação de um inquérito por questionário à população de trabalhadores da DAMA com o principal objetivo, por um lado de diagnosticar e identificar fragilidades/obstáculos sentidos pela organização na operacionalização da igualdade de género, e por outro com o intuito de verificar áreas de melhoria com vista à identificação e definição de boas práticas nesta matéria. Isto porque, estar atento à situação da DAMA e promover medidas e ações consideradas necessárias para por em prática, bem como medir e avaliar o grau do seu cumprimento.

Implementação de medidas e ações para a promoção da igualdade de género

1. Intenções e âmbitos de aplicação

De acordo com as evidências empíricas a partir da administração do inquérito por questionário conseguimos apurar que é na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal que os trabalhadores mencionaram como o principal domínio onde é necessário uma intervenção por parte da DAMA. Note-se que 55,8% dos trabalhadores apontaram para esta medida de intervenção futura. Assim sendo, a nossa proposta de plano de ação vai dar maior importância a esta dimensão visto que é necessário a implementação de uma gestão de recursos humanos que promova a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Atendendo a alguns indicadores de análise desta dimensão conseguimos igualmente detetar que entre homens e mulheres trabalhadores da DAMA assumem haver algumas dificuldades no equilíbrio entre a esfera profissional e a esfera familiar nomeadamente ao nível da organização do trabalho em função da realização de tarefas familiares e/ou pessoais, bem como na resposta a encargos familiares.

Na tentativa de averiguar as reais necessidades e expectativas dos trabalhadores em relação à integração da igualdade de género na cultura organizacional na DAMA em particular no domínio da conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, entendemos que seria necessário mencionar algumas medidas no inquérito por questionário, para efeitos do plano de ação. Dada a percentagem de respostas positivas entendemos que as práticas propostas deviam integrar o Plano de Ação para a Igualdade de Género⁴⁶.

As principais fragilidades da DAMA identificadas ao nível da igualdade de género foram:

- i) Inexistência de uma «política» de Gestão de Recursos Humanos com a definição de medidas e práticas formais de promoção da igualdade de género e de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal;

⁴⁶ Todas as medidas assinaladas com (*) foram as medidas propostas no inquérito por questionário aos trabalhadores da DAMA e os valores numéricos representam a percentagem de trabalhadores que as subscrevem como *importante* e *muito importante*.

- ii) Ausência de um módulo relacionado com a temática da igualdade de género na formação certificada ou de ações de sensibilização em torno da mesma temática;
- iii) A não utilização de linguagem inclusiva (trabalhadores/trabalhadoras) em todos os documentos da DAMA, bem como qualquer menção à igualdade de género nos documentos estratégicos da organização;
- iv) Insuficiência de respostas às necessidades de conciliação de trabalhadores para além de não se verificar qualquer medidas de incentivo e/ou encorajamento da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal por parte da DAMA;
- v) Insuficiência de medidas específicas de apoio à maternidade e à paternidade, para além do previsto na lei;

Neste sentido, a análise dos indicadores confirma a necessidade e justifica a nossa intervenção por via do Plano de Ação para a Igualdade de Género proposto.

2. Medidas a implementar

Dimensão de análise	Indicadores	Medidas/justificação factual	Objetivos
Histórica e projetiva	Missão, visão e valores estratégicos	- Existência de um plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres. (*) 61,5% dos trabalhadores revelam a grande importância em implementar esta medida	Implementar um instrumento de gestão de recursos humanos que promova a igualdade de género e a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal com vista à eliminação de situações de desigualdade entre homens e mulheres na DAMA.
		- Incluir formalmente na sua missão, na estratégia, valores e no código de ética da DAMA, os princípios da igualdade de género enquanto prioridade e valor da organização.	Salvaguardar os princípios da igualdade de género no desenvolvimento estratégico da DAMA.
		- Fazer menção à igualdade de género em todos os documentos estratégicos da DAMA utilizando uma linguagem inclusiva com referência a homens e a mulheres.	Assumir de forma objetiva que a igualdade de género é um princípio integrante na Gestão de Recursos Humanos, da cultura organizacional e da sua estratégia.

		- Inclusão sistemática da informação relativa aos Recursos Humanos em todos os documentos oficiais da DAMA com os dados desagregados por sexo (Anexo 1) ⁴⁷ .	
Gestão de Recursos Humanos	Recrutamento e seleção de pessoal	- Existência de medidas de ação positiva que visem um recrutamento de pessoas do sexo sub-representado, por exemplo segundo a categoria profissional, nível de qualificação, área funcional.	Garantir que todo o processo de recrutamento e seleção de pessoas é realizado de acordo com o princípio da igualdade de género, concedendo a igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo, sobretudo em cargos de chefia e de tomada de decisão.
		- Garantir a equidade na representação de género nas equipas de seleção.	Garantir a efetividade da igualdade de género nas políticas definidas pela DAMA ao nível da Gestão de Recursos Humanos, bem como garantir a todos os trabalhadores condições de equidade no local de trabalho.
		- Definição de medidas estratégicas baseadas na contratação de mulheres para superar a supremacia masculina no acesso a cargos e categorias profissionais de coordenação (por exemplo, aumentar o número de mulheres em lugares de coordenação nas diversas agências que compõem a DAMA).	

⁴⁷ Os indicadores estatísticos referidos são considerados imprescindíveis aquando a candidatura ao Prémio PIQ.

Gestão de Recursos Humanos	Aprendizagem e Formação Contínua	- Integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de género dirigida a todos os trabalhadores dos vários níveis hierárquicos.	Promover a igual participação de homens e mulheres na formação, bem como sensibilizar os trabalhadores para as questões relacionadas com a igualdade de género.
	Gestão de Carreiras e Remuneração	- Representação equilibrada em cargos de decisão e de topo (por exemplo, nomeação de mulheres em cargos de coordenação nas diversas agências da DAMA em situações de mobilidade interna).	Garantir condições para a igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo no acesso a cargos de topo ou de tomada de decisão.
		- Ausência de penalização das remunerações complementares motivadas pelo exercício justificadas de responsabilidades familiares ou pessoais de acordo com uma regulamentação interna a construir.	Suprimir fatores que penalizam homens e mulheres no exercício das suas responsabilidades familiares.
	Diálogo Social e participação dos trabalhadores	- Integração de indicadores relacionados com a igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na maternidade e paternidade nos instrumentos de avaliação do clima social – questionários de satisfação.	Promover a participação e envolvimento dos trabalhadores na definição de medidas e na apresentação de sugestões relativas à igualdade entre homens e mulheres para a ponderação das necessidades de conciliação entre a vida profissional e familiar.

Gestão de Recursos Humanos		(*) 76,9% dos trabalhadores revelam a grande importância em implementar esta medida	
		- Participação dos trabalhadores na apresentação de sugestões para promover a igualdade entre homens e mulheres tendo em conta as reais necessidades de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.	
	Respeito pela dignidade dos trabalhadores no local de trabalho	- Criação de procedimentos formais de atuação em situações de discriminação em função do sexo e/ou em caso de violação do respeito pela dignidade de mulheres e homens.	Divulgação de normas e procedimentos que garantam o respeito e informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores no local de trabalho.
	Formas de organização do trabalho e do tempo de trabalho	- Dispensa do dever de assiduidade em situações em que se faça sentir a necessidade de conciliação com a vida familiar e pessoal, ficando ao critério do trabalhador a razão plausível que o leva a ausentar-se no que se refere a um dia <i>off</i> . (*) 71,2% dos trabalhadores revelam a grande importância em implementar esta medida	Ponderação das necessidades dos trabalhadores a par da existência de medidas de incentivo à conciliação através, por exemplo da concessão de horários e mecanismos flexíveis para acompanhamento dos familiares a cargo ou de adaptação do horário de trabalho com vista à promoção da

Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal		<p>- Opções flexíveis e adaptativas de tempo de trabalho, concentrando ou alargando o horário de trabalho diário/semanal com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.</p> <p>(*) 82,7% dos trabalhadores revelam a grande importância em implementar esta medida</p>	conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.
	Benefício diretos para trabalhadores e respetivo agregado familiar	<p>- Protocolos com estruturas/serviços de apoio para trabalhadores e seus familiares (creches, jardins de infância, ATL, atividades lúdicas, colónias de férias, lares e centros de apoio a idosos).</p> <p>(*) 86,5% dos trabalhadores revelam a grande importância em implementar esta medida</p> <p><i>“A [DAMA] já tem vindo a demonstrar que atribui grande importância à igualdade de género, pelo que apenas deve manter essa atitude e procurar dentro do apoio à família avaliar a criação de mais mecanismos</i></p>	Concessão de serviços de apoio para trabalhadores e seus familiares como mecanismos de facilitismo na conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

		<i>facilitadores para as famílias com filhos pequenos”</i>	
		(Inquirido 1)	
Proteção na maternidade e paternidade		- Existência de medidas de incentivo especificamente para homens para acompanhamento dos filhos; para o uso partilhado da licença parental.	Criação de condições de proteção na parentalidade e de assistência aos familiares no exercício das suas responsabilidades familiares.

3. Monitorização e avaliação do Plano de Ação para a Igualdade de Género

Tendo em conta as medidas propostas em matéria de igualdade de género e de conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, espera-se que a DAMA compreenda a pertinência em implementá-las no seio da organização como mecanismo de reconhecimento e promoção da igualdade de género. Neste sentido, torna-se importante acompanhar e monitorizar os progressos decorrentes da implementação do presente plano de ação (Quadro 1), a par da realização de uma avaliação às medidas propostas.

Quadro 1 – Ficha de monitorização das medidas

Medida	
Descrição das ações/atividades a desenvolver	
Público-alvo	
Recursos mobilizados	
Responsável pela atividade	
Duração/calendarização	
Evidências	
Observações	

A envolvimento de todos os trabalhadores na promoção e institucionalização de boas práticas para a igualdade entre homens e mulheres é crucial para a efetividade do plano de ação.

Anexos

Anexo 1: Dados desagregados por sexo

Taxa de absentismo, por sexo

Número de trabalhadores por vínculo contratual e por categoria profissional, por sexo

Número de trabalhadores por tipo de horário, por sexo

Número de trabalhadores que beneficiaram da licença parental, por sexo

Número de trabalhadores promovidos por categoria profissional, por sexo

Pessoas por nível etário, por sexo

Número de trabalhadores com interrupção na carreira profissional para assistência à família, por sexo

Remuneração média mensal de base por categoria profissional, por sexo

Remuneração média anual englobando todo o tipo de retribuições por categoria profissional, por sexo

Número de participantes em ações de formação (internas e externas), por categoria profissional, por sexo

Fonte: Prémio PIQ

Considerações finais e recomendações

Pretende-se aferir algumas conclusões e sistematizar alguns conhecimentos resultantes de todo o percurso de pesquisa metodológico e propor alguns eixos para intervenções futuras em matéria de igualdade entre homens e mulheres em contextos organizacionais do setor bancário.

De ressaltar que a escolha desta temática resultou de uma opção pessoal na tentativa de contribuir para o reconhecimento da importância desta temática no contexto organizacional participando na mudança em direção ao desejável. A temática da igualdade de género tem vindo a crescer e o seu âmbito de atuação está cada vez mais na ordem do dia na tentativa de fazer face às assimetrias que homens e mulheres tem vindo a sofrer, nomeadamente no contexto de trabalho. Deste ponto de vista teórico, privilegiou-se uma abordagem centrada nas condições desiguais de ambos os géneros e como isso se reflete na naturalização das diferenças que acaba por ser legítima nas diversas esferas da vida social.

O mecanismo de subtilidade ancorado no *formalismo jurídico* não tem sido suficientemente eficaz e capaz de atenuar as desigualdades entre homens e mulheres nos contextos de trabalho. Daí a importância de sensibilizar e consciencializar entidades patronais para a efetividade da transversalização da igualdade de género nos locais de trabalho. A responsabilidade social está associada à implementação de uma política para a igualdade de género, mas são inúmeras as vantagens que a integração da perspetiva da igualdade de género pode assumir, tanto para o fomento de uma cultura organizacional igualitária como para o aumento da visibilidade, transparência, satisfação e motivação dos trabalhadores.

De acordo com os resultados apresentados pudemos concluir que existem aspetos positivos e aspetos negativos em dimensões distintas relativamente à forma como a DAMA incorpora na sua «política» as práticas da igualdade de género. A conceção do plano de ação para a igualdade de género pode ser um instrumento de consciencialização da forma como a igualdade de género se efetiva e se pode «institucionalizar» no seio da organização através da definição de objetivos e boas práticas, revelando que a DAMA pode ter práticas de igualdade de género que garantam o respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho.

Assim sendo, após a apresentação da situação da DAMA em matéria de igualdade entre homens e mulheres ao nível da gestão de recursos humanos e posteriormente a conceção do plano de ação para a igualdade de género, consideram-se alguns aspetos pertinentes para o entendimento dos pontos fortes e fracos na implementação do plano de ação para a igualdade de género. Em primeiro lugar destacam-se os pontos fortes, que são, essencialmente:

- i) Melhoria da ação da DAMA tanto a nível interno como externo, na medida em que potencia, por um lado, um melhor ambiente de trabalho pelos estatutos e outros documentos oficiais incluírem e implementarem de modo efetivo as práticas e políticas que vão ao encontro dos princípios da igualdade de género e, por outro lado, porque é uma forma de reconhecimento e, possivelmente de certificação, por parte de outras organizações e entidades;
- ii) Adaptar as sugestões efetuadas de acordo com as necessidades e prioridades das DAMA, o que potencia o progresso a curto, médio e longo-prazo, em matéria da igualdade entre homens e mulheres, a partir das ferramentas efetuadas, permitindo avaliar a situação com alguma regularidade consoante as novas exigências no contexto do trabalho.

No entanto, a execução do plano de ação para a igualdade de género pressupõe a mobilização de vários recursos para a implementação de algumas das medidas propostas, no que pode traduzir num processo gradual, visto que a DAMA inicia agora a sua intervenção no domínio da igualdade de género. Daí que, uma ação interventiva direcionada para o diagnóstico da situação da organização revela-se crucial na continuidade da ação organizativa em prol da promoção da igualdade de género.

Relativamente às pistas para futuras investigações, achamos que seria positivo aprofundar as questões relacionadas com o domínio da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal dos trabalhadores e ao nível da proteção da maternidade e paternidade. Através da realização de entrevistas exploratórias tornar-se-ia importante aferir as principais lacunas desta dimensão de análise na efetividade de conciliar a vida profissional e a vida familiar e/o pessoal. Assim sendo, apurar de forma aprofundada a problemática ao nível do sentido do conflito trabalho-família no percurso profissional de homens e mulheres seria, por um lado pertinente na averiguação das perceções, representações e opiniões sobre os principais fatores facilitadores ou de constrangimento

de conciliação para ambos os géneros. Por outro lado, analisar ao nível da gestão de recursos humanos a política e as práticas neste domínio, os apoios e serviços atribuídos aos trabalhadores. Por fim, seria importante elencar um conjunto de medidas a adotar para promover uma efetiva igualdade no percurso profissional de homens e mulheres ao nível da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

Referências Bibliográficas

ACKER, Joan (1992) – From Sex roles to Gendered Institutions. *Contemporary Sociology*. [Em linha]. Vol. 21, p. 565-569. [Consult. 13 jan]. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2075528>.

AMÂNCIO, Lígia (2003) – O género no discurso das ciências sociais. *Análise Social*. [Em linha]. Vol. XXXVIII (2003), N°168, p. 687-714. [Consult. 7 dez 2016]. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218791078B9rDE5id4Po89MU8.pdf>.

AMARO, Fausto; MOURA, Rui (coord.) (2008) – *Igualdade de Género no Trabalho. Situações Problema e Perspetiva de Futuro*. Lisboa: AEDES/ISCSP. ISBN:978-989-8160-10-2.

BOURDIEU, Pierre (2012) – *A Dominação Masculina*. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. ISBN: 978-85-286-0705-5.

CAETANO, António; VALA, Jorge (coord.) (2007) – *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*. 3ª ed. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-15.4.

CASACA, Sara Falcão (2009) – Revisitando as teorias sobre a divisão sexual do trabalho. [Working Papers]. Lisboa: Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações.

CASACA, Sara Falcão (2010) - As desigualdades de género em tempos de crise: um contributo para a reflexão sobre as implicações da vulnerabilidade laboral. *Sociedade e Trabalho*. [Em linha]. N° 41 (2010), p. 183-204. [Consult. 13 jan 2017]. Disponível em:

CASACA, Sara Falcão (2012) – Mercado de Trabalho, flexibilidade e relações de género: tendências recentes. *In*. CASACA, Sara Falcão (coord.) (2012), *Mudanças Laborais e Relações de Género*. [Em linha]. N° 19 (2012), IIª série, p. 9-50. Lisboa: Coleção Económicas. ISBN: 978-972-40-4807-9.

CASACA, Sara Falcão; BOULD, Sally (2012) – Género, Idade e Mercado de Trabalho. *In*. CASACA, Sara Falcão (coord.) (2012), *Mudanças Laborais e Relações de Género*.

[Em linha]. N.º 19 (2012), II.ª série, p. 87-132. Lisboa: Coleção Económicas. ISBN: 978-972-40-48079.

CASACA, Sara Falcão (2013) – As novas dinâmicas laborais e os desafios da articulação com a vida familiar. *Sociologia, Problemas e Práticas*. [Em linha]. N.º 72 (2013), p.31-52. [Consult. 10 nov 2016]. Disponível em sociologiapp.iscte.pt/pdfs/10340/10481.pdf. DOI:10.7458/SPP201272261.

CAVADAS, Filipa Soares (2014) – Valores e Satisfação no Trabalho: que relação?. Porto: Faculdade de Letras da Universidade do Porto. [Em linha]. Dissertação de mestrado em Sociologia. [Consult. 18 novembro 2016]. Disponível em: https://sigarra.up.pt/flup/pt/pub_geral.pub_view?pi_pub_base_id=33351&pi_pub_r1_id=.

CERDEIRA, Maria da Conceição (2009) – A Perspetiva de Género nas Relações Laborais Portuguesas. *Sociologia, Problemas e Práticas*. [Em linha]. N.º 60 (2009), p. 81-103. [Consult. 10 nov 2016]. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/n60/n60a06.pdf>.

CITE (2003) – *Manual de Formação de Formadores/as em Igualdade entre Mulheres e Homens*. Lisboa: CITE. ISBN 972-704-236-8.

CITE (2008a) – *Guia de Auto-avaliação da Igualdade de Género nas Empresas*. Lisboa: CITE. ISBN 978-972-8399-23-8.

CITE (2008b) – *Referencial de Formação em Igualdade de Género para consultores(as) e auditores(as)*. ISBN: 978-972-8399-27-6.

CITE (2008c) – *Solucionário: Um Instrumento para a Promoção de Boas Práticas em Igualdade de Género nas Empresas*. Lisboa: CITE. ISBN: 978-972-8399-38-2.

Código de Trabalho (2016) – [Em linha]. [Consult. 20 dez 2017]. Disponível em: <http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/legislacao/CT28082015.pdf>.

CONSELHO EUROPEU – Gender Mainstreaming. Conceptual framework, methodology and presentation of good practices (2004) [Consult. 13 jun 2017]. Disponível em: <https://rm.coe.int/1680596135>.

Constituição da República Portuguesa (2005) – [Em linha]. [Consult. 6 set. 2017]. Disponível em: <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.

Diário da República (2017) – [Em linha]. [Consult. 2 jun 2017]. Disponível em: <https://dre.pt/pesquisa/-/search/107791612/details/maximized>.

DOMINGOS; Liliana; MONTEIRO, Rosa (2012) - O sentido de direito à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal: a perspetiva das pessoas que trabalham numa autarquia. *In VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA* [Em linha]. Porto 2012 – Sociedade, Crise e Reconfigurações. [Em linha]. [Consult. 11 jan 2017]. Disponível em: http://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0938_ed.pdf.

DIAS, Isabel (2015) – Sociologia da Família e do Género. Lisboa: Pactor. ISBN: 978-989-693-053-0.

DIAS, Sofia (2013) – Conciliação entre a vida familiar e profissional. Experiências e Práticas de Conciliação e Representações Sociais face ao “Sentido de Direitos”. Associação Portuguesa de Sociologia. [Em linha]. Nº 6 (2013), p. 51-68. [Consult. 25 abr 2017]. Disponível em: http://revista.aps.pt/cms/files/artigos_pdf/ART51b73de695137.pdf.

EUROSTAT newsrelease. (2017). [Em linha]. [Consult. 2 ago 2015]. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/7997105/3-25042017-BP-EN.pdf/377b4834-5a19-42f4-8a2d-36e133ed887d>.

FERREIRA, Aristides Isidoro; MARTINEZ, Luís Frutuoso (2008) – Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional. 1ª ed. Lisboa: Editora RH. ISBN: 978-972-8871-22-2.

FERREIRA, José Maria C.; NEVES, José Gonçalves das; CAETANO, António (2011) – Manual de Psicossociologia das Organizações. Lisboa: Escolar Editora. ISBN: 978-972-592-297-2

FERREIRA, Virgínia (2010) - A Igualdade de Homens e Mulheres no Trabalho e no Emprego em Portugal: Políticas e Circunstâncias. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

FERRERA, Virgínia; LOPES, Mónica (2004) – Repercussões das licenças por maternidade e por paternidade no local de trabalho: Entre o consentimento e a reprovação. *In Actas dos ateliers do Vº CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA*. [Em linha]. Braga 2004 – Reflexividade e Ação. [Em linha]. [Consult. 29 mai 2017]. Disponível em: https://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR4628d1d724a75_1.pdf.

FERTUZINHOS, Sónia (2016) – Fundamentos Constitucionais da Igualdade de Género. *Sociologia, Problemas e Práticas*. [Em linha]. Número Especial (2016), p.49-70. [Consult. 10 nov 2016]. Disponível em <http://www.scielo.mec.pt/pdf/spp/nesp1/nesp1a05.pdf>.

FREIRE, João; *et al.* (2014) – Sociologia do Trabalho: um aprofundamento. Porto: Edições Afrontamento. ISBN 978-972-36-1387-2.

GIDDENS, Anthony (2013) – Sociologia. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. ISBN: 978-972-31-1503-1.

Guia sobre o Desenvolvimento Sustentável (2015). [Em linha]. [Consult. 6 set. 2017]. Disponível em: https://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf.

GUERREIRO, Maria; LOURENÇO, Vanda; PEREIRA, Inês (2006) – *Boas Práticas de Conciliação entre a Vida Profissional e a Vida Familiar*. Manual para as empresas. 4ª ed. Lisboa: CITE - Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN: 978-972-8399-13-9.

LIPOVTSKY, GILLES (1997) – *A Terceira Mulher: Permanência e Revolução do Feminino*. Lisboa: Instituto Piaget. ISBN 972- 771-334-3.

LOPES, João Teixeira (2000) – A cidade e a cultura: um estudo sobre práticas culturais urbanas. Porto: Afrontamento. ISBN: 972-36-0529-5.

LOPES, Mónica (2012) – Trabalho e Parentalidade: A acomodação e custos da maternidade e da paternidade para os indivíduos e as organizações. *In VII CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA* [Em linha]. Porto 2012 – Sociedade, Crise e Reconfigurações. [Em linha]. [Consult. 20 ago 2017]. Disponível em: https://www.aps.pt/vii_congresso/papers/finais/PAP0438_ed.pdf.

MATIAS, Marisa; SILVA, Andreia; FONTAINE, Anne Marie (2011) – Conciliação de papéis e parentalidade: efeitos de género e estatuto parental. EXEDRA. [Em linha]. Nº5 (2011), p.57-76. [Consult. 23 nov 2016]. Disponível em: <http://www.exedrajournal.com/docs/N5/06A-Matias-Conciliacao.pdf>.

MONTEIRO, Rosa (2010) – Genealogia da lei da igualdade no trabalho e no emprego desde finais do Estado Novo. *In. A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

MONTEIRO, Rosa; FERREIRA, Virgínia (2013) – Planos para a Igualdade de Género nas Organizações: contributos para o desenho e realização dos diagnósticos organizacionais. *Sociedade e Trabalho*. [Em linha]. Nº 43/44/45, p. 123-136. [Consult. 10 abr 2017]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/259576088_Planos_para_a_igualdade_genero_nas_organizacoes_Contributo_para_o_desenho_e_realizacao_dos_diagnosticos_organizacionais_Revista_Sociedade_e_Trabalho_n_43_44_45.

QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, Luc Van (2013) - Manual de Investigação em Ciências Sociais. 6º ed. Lisboa: Grávida. ISBN 978-972-662-275-8

OLIVEIRA, João; BATEL, Susana; AMÂNCIO, Lígia (2010) – Uma igualdade contraditória? Género, trabalho e educação para das “elites discriminadas”. *In. A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

OROZCO, Amaia Pérez (2014) – Subversión feminista de la economía. Aportes para un debate sobre el conflicto capital-vida. 2ª ed. Madrid: Traficante de Sueños. ISBN 978-8496453-48-7.

PERISTA, Heloísa (2002) – Género e trabalho não pago: os tempos das mulheres e os tempos dos homens. *Análise Social*. [Em linha]. Vol. XXXVII, p. 447-474. [Consult. 7 dez 2016]. Disponível em: <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1218732780P9jPM6nt5Ik17YP4.pdf>.

PERISTA, Heloísa (2010) – A partilha do trabalho não pago entre mulheres e homens em Portugal – uma abordagem com base nos usos do tempo. *In Conferência Internacional Igualdade Profissional como Factor de Crescimento*. [Em linha]. p. 1-15. [Consult. 20 jan 2017]. Disponível em: http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/conferencia/conf_CITE_HPheloisa.pdf.

RÊGO, Maria do Céu da Cunha (2010) – A construção da igualdade de homens e mulheres no trabalho e no emprego na lei portuguesa. *In. A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

SANTOS, Gina Gaio (2010) – Gestão, Trabalho e Relações Sociais de Género. *In. A Igualdade de Mulheres e Homens no Trabalho e no Emprego em Portugal. Políticas e Circunstâncias*. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN 978-972-8399-47-4.

SANTOS; AMÂNCIO (2014) – Sobreminorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reações. *Análise Social*. Vol. XLIX (2014) Nº 212, p. 700-726. [Consult. 7 dez 2016]. Disponível em: http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/AS_212_d04.pdf.

TORRES, Anália (coord.); *et.al.* (2004) – Homens e Mulheres entre família e trabalho. Lisboa: Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego. ISBN: 972-704-237-6.

TRIPP, David (2005) – Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. *Educação e Pesquisa*. [Em linha]. Vol. 31, p. 433-466. [Consult. 01 jun 2017]. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ep/v31n3/a09v31n3.pdf>.

VAZ, Isabel Faria (2000) – As novas formas de trabalho e a flexibilidade do mercado de trabalho. *In*. Actas do IV CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA. [Em linha]. Coimbra: Sociedade Portuguesa: passados recentes, futuros próximos. [Em linha]. [Consult. 4 ago 2017]. Disponível em: https://www.aps.pt/cms/docs_prv/docs/DPR462dcf976dde7_1.PDF.

VICENTE, Mara Alexandra de Almeida Furtado (2013) – O género nas estruturas organizacionais: a diferenciação entre homens e mulheres na ocupação de funções, no acesso ao poder e nos salários. [Working Paper]. Lisboa: Centro de Investigação e Estudos de Sociologia. [Em linha]. [Consul. 31 mai 2017]. Disponível em: http://cies.iscte-iul.pt/np4/?newsId=453&fileName=CIES_WP153_Vicente.pdf.

Anexos

Anexo 1: Guião de elaboração de diagnóstico

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	INDICADORES	VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO		OBSERVAÇÕES (Explicitamos a forma como apurámos e/ou identificamos os indicadores que permitiram avaliar a DAMA em matéria de igualdade de género)
			MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	FONTES	
Histórica e projetiva	Missão e Valores estratégicos da DAMA	- Carácter prioritário da igualdade de género	- Análise documental	- Documentos Estratégicos (Missão e Valores; Código de Conduta; Estatutos) - Documentos de <i>Reporting</i> (Relatórios de Sustentabilidade; Relatório da Satisfação no Trabalho; Relatório e Contas)	- Integração do princípio da igualdade de género nos documentos estratégicos da DAMA enquanto valor da organização; - Definição de objetivos e/ou mecanismos de orientação prática (medidas e ações) para a promoção da igualdade de género; - Existência de um plano de ação para a igualdade entre homens e mulheres.
			- Observação exploratória		- Averiguar o posicionamento dos trabalhadores face à igualdade de género no seio da organização e/ou na sociedade.

			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico.	- Questionário todos os trabalhadores da DAMA Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
--	--	--	------------------------------	---	---

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	INDICADORES	VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO		OBSERVAÇÕES (Explicitamos a forma como apurámos e/ou identificamos os indicadores que permitiram avaliar a DAMA em matéria de igualdade de género)
			MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	FONTES	
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Recrutamento e Seleção de pessoal	- Existência de critérios de igualdade de oportunidades e de não discriminação em função do sexo nos processos de recrutamento e seleção	- Análise documental	- ACT - Modelos de anúncio	- Definição de critérios e procedimentos não discriminatórios em função do sexo
		- Representação de homens e mulheres para profissões/funções	- Análise documental	- Relatório Único	- Identificação da evolução de alguns indicadores nomeadamente, a partir da caracterização dos efetivos desagregados por sexo, segundo a categoria profissional, nível de qualificação e área funcional
	Aprendizagem e Formação Contínua	- Existência de critérios de igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo	- Análise documental	- Planos de Formação - Relatório Único	- Integração do princípio da igualdade de género nos planos de formação com incentivo para a igual participação de homens e mulheres;

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS		na formação e/ou na aprendizagem ao longo da vida		- Manual de Acolhimento e Integração	- Acesso ao número mínimo de horas de formação estabelecidas por lei.
			- Observação exploratória		- Possibilidade e/ou incentivo à igual participação homens e mulheres para interrupção na carreira para estudos ou formação; - Medidas de ação positiva no que toca às oportunidades de qualificação, de progressão na carreira e acesso a cargos de chefia através da formação.
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
		- Integração de módulo relacionado com a temática da igualdade de género	-Análise documental	- Relatório Único - Planos de Formação	- Integração nos planos de formação de um módulo relacionado com a temática da igualdade de género
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA.

					Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Gestão de Carreiras e Remuneração	- Princípio da igualdade de oportunidades e não discriminação em função do sexo nas promoções e progressão na carreira	- Análise documental	- ACT - Manual de Acolhimento e Integração	- Existência de critérios claros e objetivos que assegurem o princípio da igualdade de género nos processos de promoção e progressão na carreira; - Existência de medidas que encorajam a participação equilibrada de homens e mulheres nos processos de tomada de decisão; - Existência de medidas que encorajam homens e mulheres para cargos de chefia ou órgãos de decisão.
			- Observação exploratória		- Reconhecimento de competências (habilitações, formação profissional, competências técnicas) nos processos de promoções e progressão na carreira.
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA.

					Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
		- Política salarial	- Análise documental	- Política de remunerações - Acordo Coletivo de Trabalho - Tabela de Remunerações - ACT - Diretivas Internas	- Existência de medidas para promover a igualdade de remuneração e combater as disparidades salariais entre homens e mulheres respeitando o princípio de <i>salário igual para trabalho igual ou de valor igual</i> ;
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
		- Retribuições Complementares (Prémios, Incentivos e Benefícios Sociais)	- Análise documental	- Diretivas Internas - Acordo Coletivo de Trabalho	- Inclusão do princípio da igualdade e não discriminação em função do sexo, não penalizando homens e mulheres
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA.

					Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
		- Avaliação de Desempenho	- Observação exploratória		- Existência de critérios, comuns a homens e mulheres que excluem qualquer forma de discriminação baseada no sexo.
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	Diálogo Social e participação dos trabalhadores	- Envolvimento dos trabalhadores nas tomadas de decisão	- Análise documental	- Avaliação do clima social/satisfação dos trabalhadores -Relatórios de Sustentabilidade	- Abordagem de questões relacionadas com a igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na maternidade e paternidade; - Integração de aspetos da igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção na maternidade e paternidade na avaliação da satisfação dos trabalhadores.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
			- Observação exploratória		- Práticas de igualdade de género que privilegiam o diálogo com os trabalhadores.
		- Participação dos trabalhadores na apresentação de sugestões para promover a igualdade entre homens e mulheres	- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
			- Observação exploratória		- Práticas de igualdade de género que privilegiam o diálogo com os trabalhadores.
	Respeito pela dignidade dos trabalhadores no local de trabalho	- Normas que garantam o respeito pela dignidade de homens e mulheres	- Análise documental	- ACT	- Divulgação de normas e procedimentos que garantam o respeito e informação relativa aos direitos e deveres dos trabalhadores;
					- Existência de procedimentos formais de atuação em situações de discriminação em função do sexo e/ou em caso de violação do respeito pela

					dignidade de mulheres e homens.
	Informação, comunicação e imagem	- Comunicação Interna	- Análise documental	<ul style="list-style-type: none"> - ACT - Manual de Acolhimento - Relatórios de Sustentabilidade; - Outros documentos formais de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> - Integração do princípio de igualdade e não discriminação em função do sexo com uso de formas gramaticais inclusivas e neutras nos documentos destinados aos trabalhadores e trabalhadoras; - Apresentação de forma sistemática os dados desagregados por sexo na apresentação de valores relativos a trabalhadores.

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	INDICADORES	VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO		OBSERVAÇÕES (Explicitamos a forma como apurámos e/ou identificamos os indicadores que permitiram avaliar a DAMA em matéria de igualdade de género)
			MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	FONTES	
CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL	Formas de organização do trabalho	- Horários de Trabalho Flexíveis	Análise documental	- ACT - Diretivas internas	- Ponderação das necessidades de conciliação entre a vida profissional e familiar; - Existência de medidas de incentivo à conciliação através, por exemplo da concessão de horários flexíveis ou de adaptação do horário de trabalho com vista à conciliação.
			- Inquérito por questionário	- Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico	- Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.
	Benefício diretos aos trabalhadores e respetivo agregado familiar	- Medidas de apoio - Serviços de proximidade	Análise documental	- Diretivas internas	- Existência de serviços/equipamentos de apoio a familiares.

		<ul style="list-style-type: none"> - Acordos/protocolos - Equipamentos de apoio à família 	<ul style="list-style-type: none"> - Inquérito por questionário 	<ul style="list-style-type: none"> - Informação obtida através da realização de um inquérito de diagnóstico 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionário a todos os trabalhadores da DAMA. <p>Nota: Não foram integrados os membros do Conselho de Administração.</p>
--	--	---	--	--	--

DIMENSÃO	SUBDIMENSÃO	INDICADORES	VERIFICAÇÃO DA INFORMAÇÃO		OBSERVAÇÕES (Explicitamos a forma como apurámos e/ou identificamos os indicadores que permitiram avaliar a DAMA em matéria de igualdade de género)
			MÉTODOS E TÉCNICAS DE RECOLHA DE INFORMAÇÃO	FONTES	
PROTEÇÃO NA MATERNIDADE E PATERNIDADE	Licença de maternidade e paternidade	- Benefícios monetários	- Análise Documental	-Diretivas internas	- Concessão de benefícios monetários para além do previsto no Acordo Coletivo de Trabalho;
		- Medidas de incentivo	- Análise Documental	- Diretivas Internas	- Concessão de licenças de paternidade e maternidade com duração superior à prevista na lei. - Existência de medidas de incentivo no uso partilhado da licença parental.

Anexo 2: Guião de Inquérito por Questionário



MESTRADO EM SOCIOLOGIA

ANO LETIVO DE 2016/2017

Data: ____/____/____

Nº Inquérito: _____

INQUÉRITO DE DIAGNÓSTICO

IGUALDADE DE GÉNERO NA DAMA

O presente inquérito de diagnóstico insere-se no relatório de estágio que está a ser desenvolvido no Mestrado em Sociologia da Faculdade de Letras da Universidade do Porto. Tem como objetivo refletir sobre a incorporação do conceito de igualdade de género nas práticas de gestão dos recursos humanos.

A sua colaboração é muito importante para a concretização deste trabalho, agradecendo desde já a sua disponibilidade. **O inquérito é de preenchimento individual e anónimo, não lhe tomando mais do que 15 minutos.**

Para responder a cada uma das questões selecione o quadrado correspondente à sua resposta ou respondendo por extenso sempre que lhe for pedido.

Grata.

Garantimos a confidencialidade das suas respostas.

I. CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

Nesta secção, gostaríamos de recolher alguns dados pessoais com o intuito de caracterizar os(as) trabalhadores(as) da DAMA.

1. Sexo: M ☐ (1) F ☐ (2)

2. Idade: _____ anos

3. Concelho de Residência: _____

4. Estado Civil (**Assinale apenas uma opção**):

Solteiro(a) ☐ (1)

Casado(a)/União de Facto ☐ (2)

Divorciado(a)/Separado(a) ☐ (3)

Viúvo(a) ☐ (4)

NS/NR ☐ (99)

5. Habilitações Literárias (**Nível mais elevado que tenha completado**):

Ensino básico ☐ (1)

Ensino Secundário ☐ (2)

Bacharelato ☐ (3)

Licenciatura ☐ (4)

Pós-Graduação ☐ (5)

Mestrado ☐ (6)

Doutoramento ☐ (7)

NS/NR ☐ (99)

6. Tem familiares a seu cargo? (**Caso responda “Não” avance para a pergunta**

7)

Sim ☐ (1)

Não ☐ (2)

NS/NR ☐ (99)

6.1. Número de ascendentes em situação de dependência: _____

6.2. Número de descendentes a seu cargo: _____

6.2.1. Indique a idade dos descendentes a seu a cargo: _____

6.3. Número de outros familiares sob a sua dependência: _____

7. Local de trabalho:

- Serviços Centrais ☐ (1)
Agência ☐ (2)
NS/NR ☐ (99)

8. Indique a sua principal área funcional (Assinale apenas uma opção):

- Coordenação/Enquadramento (Coordenador de área; Coordenador de Agência; Coordenador Comercial) ☐ (1)
Ação Comercial Direta (Promotor Comercial; Gestor de Cliente; Assistente de Cliente) ☐ (2)
Técnica/Administrativa ☐ (3)
Apoio (Auxiliar de Limpeza) ☐ (4)
NS/NR ☐ (99)

9. Anos de Antiguidade (Assinale apenas uma opção):

- Menos ou igual a dois anos ☐ (1)
De 3 a 10 anos ☐ (2)
De 11 a 20 anos ☐ (3)
De 21 a 30 anos ☐ (4)
Mais de 30 anos ☐ (5)
NS/NR ☐ (99)

10. Modalidade de horário de trabalho (Assinale apenas uma opção):

- Horário de trabalho fixo ☐ (1)
Horário de trabalho fixo com isenção de horário ☐ (2)
Horário de trabalho a tempo parcial ☐ (3)
Outra? Qual _____ ☐ (90)
NS/NR ☐ (99)

II. DIAGNÓSTICO SOBRE A IGUALDADE DE GÉNERO E CONCILIAÇÃO ENTRE A VIDA PROFISSIONAL, FAMILIAR E PESSOAL

Nesta secção, gostaríamos de conhecer a forma como a DAMA integra a igualdade de género nas suas práticas e políticas de Gestão de Recursos Humanos.

11. Considera a igualdade de género uma prioridade para a DAMA?

Sim ☐ (1)

Não ☐ (2)

NS/NR ☐ (99)

12. Indique em que medida os princípios da igualdade de género estão presentes nas diferentes decisões da Gestão de Recursos Humanos da DAMA.

	Nunca estão presentes	Raramente estão presentes	Às vezes estão presentes	Muitas vezes presentes	Sempre presentes	NS/NR (99)
(1) No acesso a lugares de decisão de topo	1	2	3	4	5	
(2) No acesso a cargos de direção e chefia	1	2	3	4	5	
(3) Na tomada de decisão	1	2	3	4	5	
(4) Nos processos de promoção e progressão na carreira	1	2	3	4	5	
(5) Nas oportunidades de formação	1	2	3	4	5	
(6) No acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecida por lei	1	2	3	4	5	
(7) No nível de remuneração	1	2	3	4	5	
(8) Na atribuição de prémios e incentivos	1	2	3	4	5	
(9) Na atribuição de benefícios sociais	1	2	3	4	5	

13. Qual o seu grau de satisfação/não satisfação face à presença do princípio da igualdade de género na avaliação de desempenho e remunerações.

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	NS/NR (99)
(1)A DAMA assegura na sua política salarial, o cumprimento do princípio de “salário igual para trabalho igual ou de valor igual”	1	2	3	4	5	
(2)A avaliação de desempenho obedece a critérios objetivos e transversais a todos os(as) trabalhadores(as) independentemente do sexo.	1	2	3	4	5	

14. Indique em que medida consegue proceder a uma conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal no seu quotidiano de trabalho.

	Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	NS/NR (99)
(1) Consigo organizar o tempo diário/semanal de trabalho com vista à conciliação com a vida familiar e/ou pessoal.	1	2	3	4	5	
(2) Consigo com facilidade ausentar-me do local de trabalho para tratar de assuntos familiares e/ou pessoais.	1	2	3	4	5	
(3) Trabalho para além do estipulado no meu contrato de trabalho, o que tem implicações na minha vida familiar e pessoal.	1	2	3	4	5	
(4) Consigo realizar tarefas de natureza pessoal e familiar quando estou no local de trabalho.	1	2	3	4	5	

(5) A minha carreira profissional está acima de qualquer responsabilidade familiar e pessoal.	1	2	3	4	5	
(6) Sinto que as minhas responsabilidades parentais prejudicam a minha carreira profissional.	1	2	3	4	5	
(7) Os prémios, incentivos e benefícios sociais atendem as minhas necessidades familiares e pessoais.	1	2	3	4	5	

15. Pensando, agora, no nascimento/adoção do(a) seu(a) último(a) filho(a), gozou da licença parental inicial (120 dias) e da licença parental alargada (150 dias)? **(Caso não se aplique, avance para a questão 17)**

	Sim (1) (Caso assinale algumas destas opções, avance para a pergunta 16)	Não (2) (Caso assinale alguma destas opções, avance para a pergunta seguinte)	NS/NR (99)
(1) Licença Parental Inicial (Paternidade/Maternidade)			
(2) Licença Parental Alargada (Paternidade/Maternidade)			

15.1. Se não, por que motivos?

Licença Parental Inicial (Paternidade/Maternidade)	Sim (1)	Não (2)	NS/NR (99)
(1) Pessoais			
(2) Profissionais			
(3) Desconhecimento da possibilidade legal			
(4) Perda de subsídios			
(90) Outro			
Qual? _____			

Licença Parental Alargada (Paternidade/Maternidade)	Sim (1)	Não (2)	NS/NR (99)
(1) Pessoas			
(2) Profissionais			
(3) Desconhecimento da possibilidade legal			
(4) Perda de subsídios			
(90) Outro			
Qual? _____			

16. Continuando a pensar no nascimento/adoção do(a) seu(a) último(a) filho(a), partilhou a licença parental com o pai/mãe da criança?

Sim ☐ (1)

Não ☐ (2)

NS/NR ☐ (99)

17. Costuma ficar a trabalhar para além do horário previsto?

Todos os dias	Alguns dias por semana	Alguns dias por mês	Ocasionalmente	Nunca
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

18. Em que medida está satisfeito com cada um dos seguintes aspetos:

	Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Nem satisfeito nem insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	NS/NR (99)
(1) Relação com os seus superiores hierárquicos/chefias diretas	1	2	3	4	5	
(2) Relação com os seus colegas	1	2	3	4	5	
(3) Equidade entre colegas	1	2	3	4	5	
(4) Remuneração Base	1	2	3	4	5	
(5) Prémios, Incentivos e Benefícios Sociais	1	2	3	4	5	
(6) Horário de trabalho	1	2	3	4	5	
(7) Autonomia em relação ao seu trabalho e tarefas a desempenhar	1	2	3	4	5	

(8) Reconhecimento e valorização pessoal e profissional	1	2	3	4	5	
(9) Oportunidades de promoção e progressão na carreira	1	2	3	4	5	
(10) Oportunidades de formação	1	2	3	4	5	
(11) Incentivo à conciliação entre a vida profissional e vida familiar	1	2	3	4	5	
(12) Percurso profissional	1	2	3	4	5	
(13) Estabilidade e segurança no trabalho	1	2	3	4	5	
(14) Condições do local de trabalho	1	2	3	4	5	

III. MEDIDAS E AÇÕES FUTURAS

Nesta secção, gostaríamos de conhecer as suas preferências face a um conjunto de medidas promotoras da igualdade entre homens e mulheres que têm sido testadas no âmbito de Planos de Ação para a Igualdade de Género.

19. Indique em que domínios era desejável uma maior intervenção no sentido de uma efetiva promoção da igualdade entre homens e mulheres? (**Assinale todas as opções que melhor se aplicam**)

- Educação e Formação ☐ (1)
- Prémios e Incentivos ☐ (2)
- Benefícios Sociais ☐ (3)
- Promoções e progressão na carreira ☐ (4)
- Envolvimento e participação dos(as) trabalhadores(as) na tomada de decisão ☐ (5)
- Respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho ☐ (6)
- Proteção na maternidade e paternidade ☐ (7)
- Conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal ☐ (8)
- Outra ☐ (90)
- NS/NR ☐ (99)

20. Indique a importância de implementar as seguintes medidas no âmbito da conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal.

	Nada Importante	Pouco Importante	Indiferente	Importante	Muito Importante	NS/NR (99)
(1) “Existência de um Plano de Ação para a igualdade entre homens e mulheres.”	1	2	3	4	5	
(2) “Dispensa do dever de assiduidade em situações em que se faça sentir a necessidade de conciliação com a vida familiar e pessoal, ficando ao critério do trabalhador a razão	1	2	3	4	5	

plausível que o leva a ausentar-se ao trabalho”.						
(3) “Protocolos com estruturas/serviços de apoio para trabalhadores e seus familiares (creches, jardins de infância, ATL, atividades lúdicas, colónias de férias, lares e centros de apoio a idosos).	1	2	3	4	5	
(4) “Integração de indicadores relacionados com a igualdade de género, conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal e proteção da maternidade e paternidade na avaliação do clima social”.	1	2	3	4	5	
(5) “Opções flexíveis e adaptativas de tempo de trabalho concentrando ou alargando o horário de trabalho diário/semanal com vista à conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal”.	1	2	3	4	5	

21. Por favor, deixe aqui algumas sugestões de medidas igualitárias que ache importante implementar.

22. Dos seguintes aspetos assinale quais as vantagens da implementação de medidas promotoras da igualdade de género para a DAMA? (Assinale todas as opções que melhor se aplicam)

	Sim (1)	Não (2)	NS/NR (99)
(1) Maior produtividade			
(2) Satisfação no trabalho			
(3) Atração e retenção de capital humano			

(4) Melhoria no ambiente de trabalho			
(5) Aquisição de notoriedade			
(6) Ser considerado socialmente responsável			
(7) Motivação para melhorar saberes e competências			
(8) Desempenho profissional dos(as) trabalhadores(as)			
(9) Maior transparência e abertura na relação com os trabalhadores			
(10) Cultura organizacional igualitária			
(90) Outro Qual? _____			

IV. REPRESENTAÇÕES DE GÉNERO

Nesta secção, pretende-se conhecer as atitudes e representações de homens e mulheres relativamente aos papéis no local de trabalho, colocando-lhe duas situações que lhe pedimos para resolver.

23. Atenda ao seguinte caso: “Como coordenador de equipa deve escolher um novo membro. Existem dois perfis de trabalhadores que estão em discussão para o processo de mobilidade interna, ambos com forte apetência para o trabalho de equipa: o Joaquim é divorciado, com 35 anos, pai de duas crianças em idade escolar; a Antónia é solteira, com 42 anos, com dois filhos, uma em idade escolar e outra a frequentar a universidade.”

23.1. Qual dos seguintes trabalhadores gostaria de convidar a integrar a sua equipa de trabalho? (**Assinale apenas uma opção**).

- | | |
|---------|-------------------------------|
| Joaquim | <input type="checkbox"/> (1) |
| Antónia | <input type="checkbox"/> (2) |
| NS/NR | <input type="checkbox"/> (99) |

24. Atenda ao seguinte caso: “Num processo de progressão na carreira com acesso a um cargo de chefia, existem dois candidatos que chegam à entrevista final de seleção – um homem e uma mulher. Os dois têm habilitações escolares e qualificações profissionais baixas e ambos encontram-se a trabalhar há 10 anos. A Maria com 30 anos, divorciada, com um filho, tem vontade de conquistar o cargo. O Alfredo com 45 anos, casado e dois filhos, tem disponibilidade total e algum receio na ocupação do cargo.”

24.1. Qual dos seguintes trabalhadores escolheria para ser promovido para ocupar um cargo de chefia? (**Assinale apenas uma opção**)

- | | |
|---------|-------------------------------|
| Alfredo | <input type="checkbox"/> (1) |
| Maria | <input type="checkbox"/> (2) |
| NS/NR | <input type="checkbox"/> (99) |

25. Nos últimos anos, foi alvo de discriminação no seu local de trabalho?

- | | |
|-----|------------------------------|
| Sim | <input type="checkbox"/> (1) |
|-----|------------------------------|

Não ☐ (2) **(Caso assinale esta opção, o seu inquérito termina aqui)**

NS/NR ☐ (99)

25.1. Se respondeu sim, indique a forma de manifestação de discriminação.
(Assinale as opções que melhor se aplicam)

	Sim (1)	Não (2)	NS/NR (99)
(1) Discriminação com base no sexo			
(2) Discriminação com base na idade			
(3) Discriminação com base na religião			
(4) Discriminação com base na incapacidade/deficiência			
(5) Discriminação com base na orientação sexual			
(6) Discriminação com base no gozo da licença parental			
(7) Discriminação com base na dispensa para amamentação			
(8) Discriminação com base nas ausências ao trabalho por assistência inadiável à família.			
(90) Outra Qual? _____			

Agradeço a sua colaboração!

Inês Filipa Fernandes Silva

Anexo 3: Fontes documentais

Nome da empresa: DAMA

Fonte 1 - Diretivas Internas (Comunicação interna; política de incentivos; modalidades e horário de trabalho; formação)

Fonte 2 - Plano Anual de Formação

Fonte 3 - Acordo Coletivo de Trabalho (ACT)

Fonte 4 – Estatutos Associação de Trabalhadores

Fonte 5 – Proteção na parentalidade

Fonte 6 - Missão, visão e valores

Fonte 7 - Código de Trabalho

Fonte 8 - Processos de recursos humanos (Processo de recrutamento, seleção e contratação; processo de formação; processo de avaliação de desempenho; processo de gestão e processamento administrativo; processo de avaliação da satisfação dos empregados; processo de saúde, higiene e segurança no trabalho)

Fonte 9 - Organograma

Fonte 10 - Código de ética e conduta

Fonte 11 - Código de conduta dos colaboradores da Fundação da DAMA

Fonte 12 - Relatório e Contas

Fonte 13 - Relatório do clima social

Fonte 14 - Relatório de Sustentabilidade

Fonte 15 - Relatório Único

Fonte 16 - Manual de Acolhimento e Integração

Fonte 17 - Regulamento Interno

Fonte 18 - Política de remuneração

Fonte 19 - Política da Qualidade

Fonte 20 - Sistema complementar de incentivos

Anexo 4: Manual de Acolhimento e Integração

MANUAL DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO DA DAMA



LOGOTIPO DA DAMA

ÍNDICE

MENSAGEM DE BOAS VINDAS	147
PERCURSO HISTÓRICO DA DAMA	148
GRUPO DAMA HOJE	148
CENTRO DOCUMENTAL	149
HISTORIAL DA DAMA	150
MISSÃO, VISÃO E VALORES	151
POLÍTICA DA QUALIDADE	152
ORGANOGRAMA	153
ÓRGÃOS	154
COORDENAÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS	155
AGÊNCIAS	156
RELAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE TRABALHO	157
<i>Admissão do(a) Candidato(a)</i>	<i>157</i>
<i>Horário e Período de Trabalho</i>	<i>157</i>
<i>Regime de Faltas ao Serviço</i>	<i>158</i>
<i>Regime de Férias</i>	<i>159</i>
<i>Remuneração</i>	<i>159</i>
<i>Prémios e Incentivos</i>	<i>160</i>
COMUNICAÇÃO INTERNA	161
POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	162
<i>Formação Profissional</i>	<i>162</i>
<i>Promoções e Progressão na Carreira</i>	<i>162</i>
<i>Avaliação de Desempenho</i>	<i>163</i>
<i>Satisfação dos(as) colaboradores(as)</i>	<i>163</i>
RESPONSABILIDADE SOCIAL – Fundação XXXX	165
RESPONSABILIDADE SOCIAL - Associação XXXX	167
AGRADECIMENTOS	169
LIGAÇÕES ÚTEIS	170

MENSAGEM DE BOAS VINDAS

Caro(a) Colaborador(a),

O Conselho de Administração e todos(as) os(as) colaboradores(as) da DAMA apresentam-Lhe as boas vindas.

Inicia hoje o seu processo de integração numa instituição que desde a sua génese procurou ser fiel aos seus valores e princípios, pretendendo assumir-se como um agente de referência e de distinção para os seus Clientes, Associados e Parceiros.

Com o intuito de nortear e alcançar o sucesso, contamos proporcionar-Lhe boas condições de trabalho, de motivação e satisfação que permitam o Seu desenvolvimento profissional baseados no rigor, profissionalismo e transparência, com a expectativa de receber o Seu compromisso para procurar gerar valor em prol da visão, missão e valores orientadores da nossa organização.

Conscientes do desafio, apresentamos-lhe um Manual de Acolhimento e Integração que procura ser um elemento facilitador de um processo de integração que pretende ser eficaz.

O Conselho de Administração

PERCURSO HISTÓRICO DA DAMA

GRUPO DAMA HOJE

CENTRO DOCUMENTAL

Durante o seu processo de integração na DAMA, apelamos para a leitura de um conjunto de documentos, de carácter prioritário, imprescindíveis para o conhecimento prévio desta instituição bancária que agora integra. De acordo com as indicações dadas, aceda à informação infra mencionada disponível no portal XXXX, nomeadamente na XXXX e na área XXXX.

Documentos Regulamentares:

- Regime Geral de XXXX (XXXX → Documentos Úteis → Legislação Relevante)
- Regime Jurídico da DAMA (XXXX → Documentos Úteis → Legislação Relevante);
- Termo de Responsabilidade⁴⁸;

Documentos XXXX:

- Estatutos da DAMA (XXXX → Bolsa de Investigação → Informação → XXXX → Normas)
- Estrutura e Orgânica da DAMA (XXXX → Bolsa de Divulgação → Informação → Outros Documentos → DAJ → Assessoria Jurídica → 1. Organização)

Documentos da DAMA:

- Código de Conduta da DAMA (XXXX → Institucional → Código de Conduta);
- Estrutura e Orgânica da DAMA (XXXX → Qualidade → Estrutura Orgânica);
- Manual de Procedimentos de Balcão (XXXX → Bolsa de Divulgação → Manuais → Procedimentos);
- Manual da Qualidade⁴⁹ (XXXX → Qualidade → Manual da Qualidade);
- Manual de Processos (XXXX → Qualidade → Manual de Processos);
- Diretivas Internas (XXXX → Diretivas → Índice de Diretivas)

⁴⁸ Documento entregue aos colaboradores e colaboradoras, no dia de admissão, de preenchimento obrigatório.

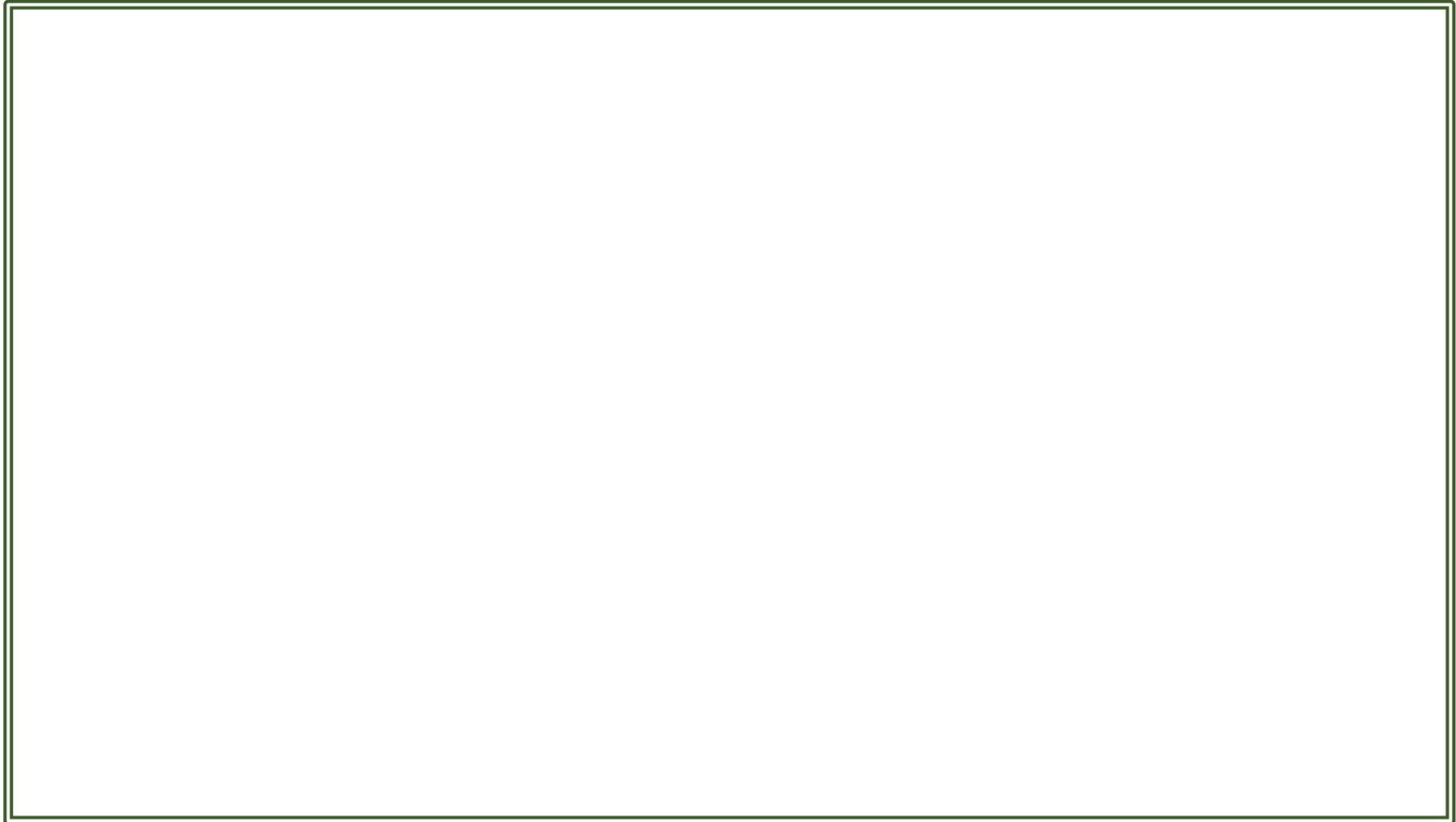
⁴⁹ Em XXXX, a DAMA estabeleceu e implementou um sistema para assegurar a Gestão da Qualidade de acordo com a norma ISO 9001:2008, motivando a criação do presente documento.

HISTORIAL DA DAMA



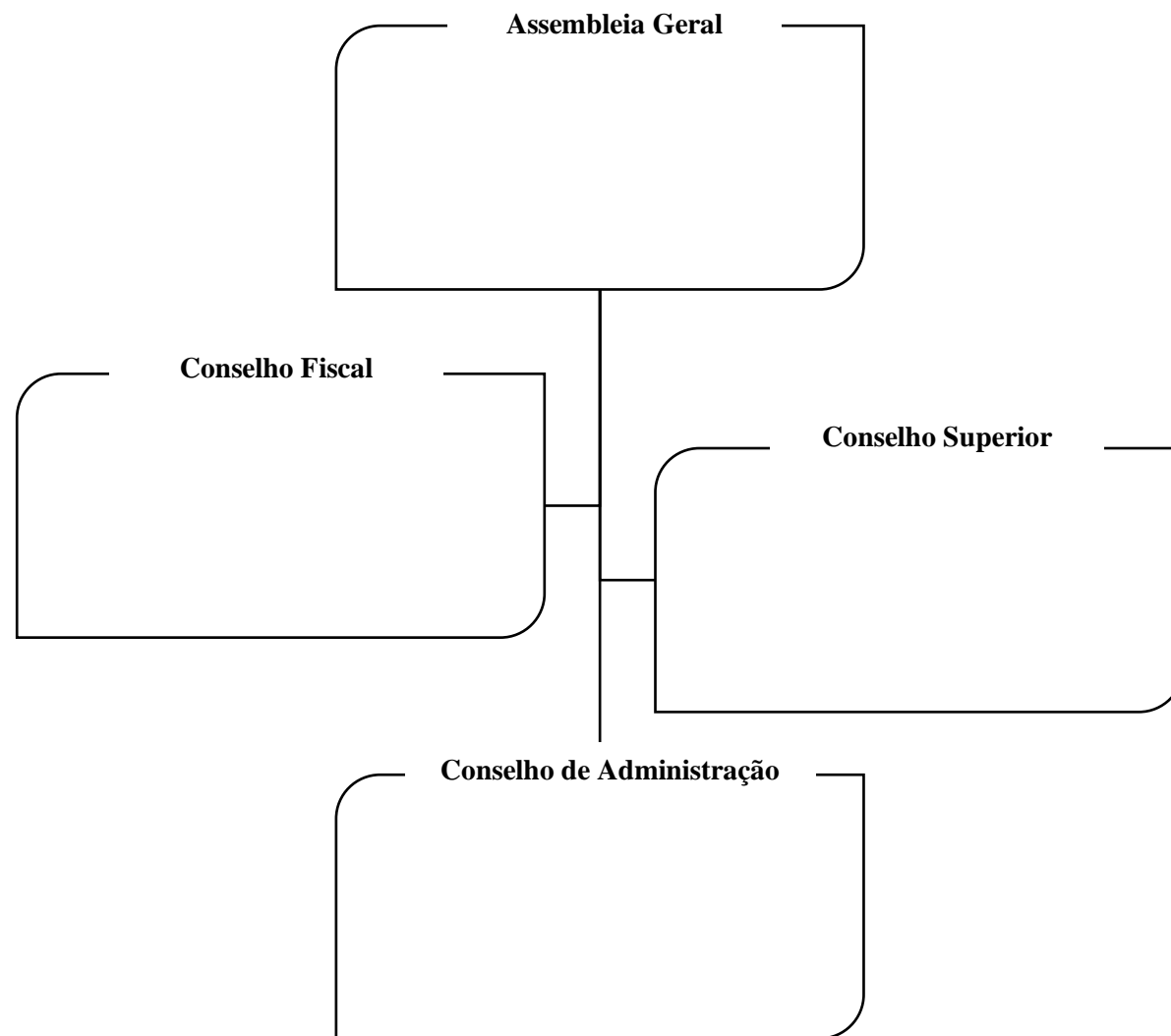
MISSÃO, VISÃO E VALORES

POLÍTICA DA QUALIDADE

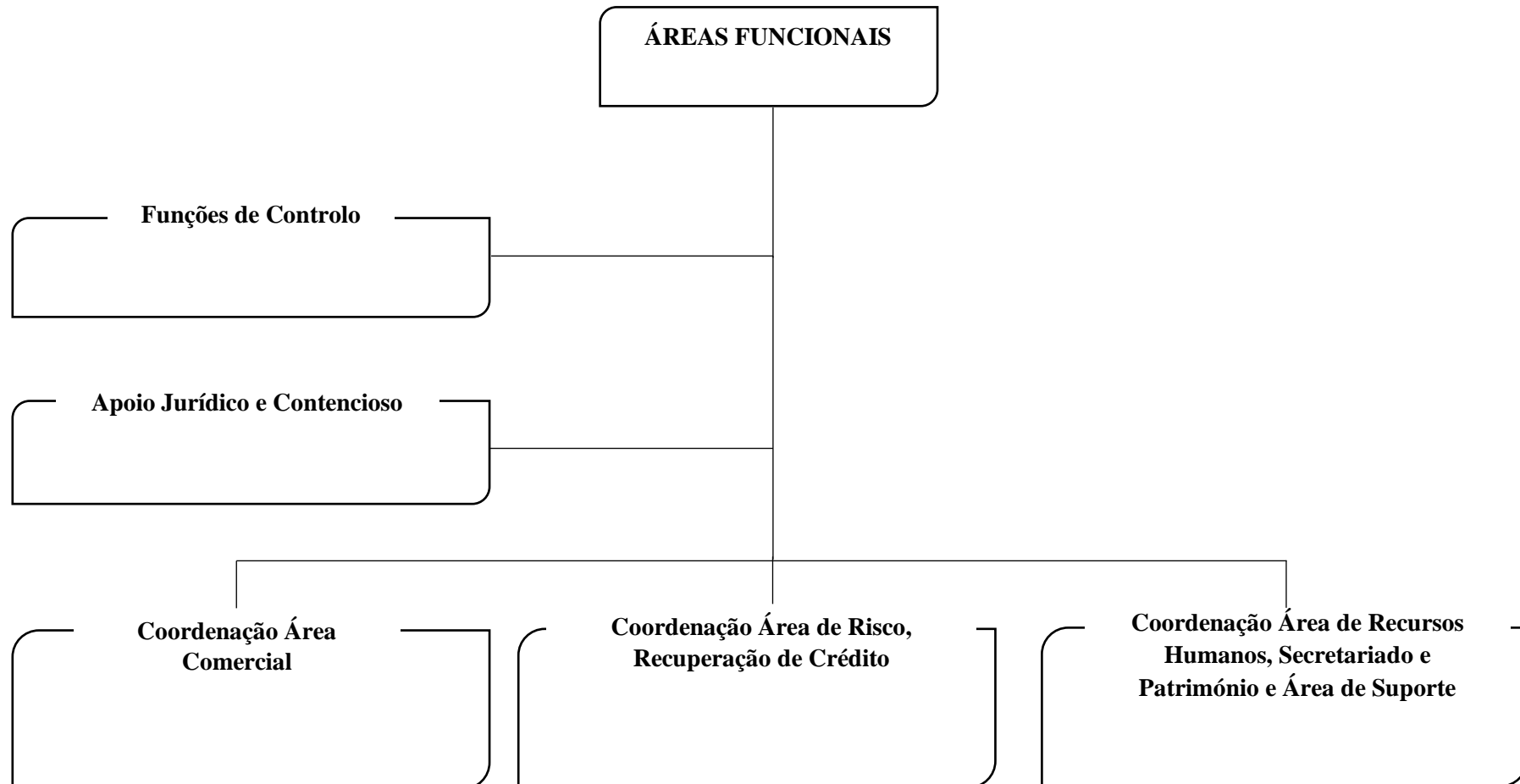


ORGANOGRAMA

ÓRGÃOS SOCIAIS



COORDENAÇÃO DAS ÁREAS FUNCIONAIS



AGÊNCIAS

	Agências	Coordenadores(as) de Agência	Nº de Colaboradores(as)		Agências	Coordenadores(as) de Agência	Nº de Colaboradores(as)
Concelho de XXXX			3 (1 homem 2 mulheres)	Concelho de XXXX			5 (2 homens 3 mulheres)
			6 (1 homem 5 mulheres)				2 (1 homem 1 mulher)
			4 (2 homens 2 mulheres)				1 (1 homem)
			2 (2 homens)	Concelho de XXXX			4 (2 homens 2 mulheres)
			1 (1 mulher)				
Concelho de XXXX			3 (2 homens 1 mulher)	Concelho de XXXX			5 (3 homens 2 mulheres)
			2 (1 homem 1 mulher)				2 (2 mulheres)
Concelho de XXXX			3 (1 homem 2 mulheres)				3 (1 homem 2 mulheres)
			1 (1 mulher)	Concelho de XXXX			6 (4 homens 2 mulheres)
Concelho de XXXX			6 (3 homens 3 mulheres)				
			2 (1 homem 1 mulher)				

19 Agências | 16 Coordenadores(as) (13 Homens | 3 Mulheres) | 61 Colaboradores(as) (28 Homens | 33 Mulheres)

RELAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE TRABALHO

Admissão do(a) Candidato(a)

Os(As) colaboradores(as) são admitidos(as) de acordo com critérios de recrutamento e seleção estabelecidos pela Direção de Recursos Humanos da DAMA. O vínculo contratual de cada colaborador(a) é fixado no Contrato Individual de Trabalho, que será enquadrado num dos quatro grupos profissionais e respetiva atribuição de um nível mínimo de retribuição, previstos no Acordo Coletivo de Trabalho, consoante a categoria profissional a que vai ficar afeto.

Horário e Período de Trabalho

A DAMA apela a que todos os(as) colaboradores(as) compareçam ao serviço com pontualidade e assiduidade. Devem cumprir os períodos normais de trabalho diário e semanal de 7 e 35 horas, respetivamente, com a possibilidade de ser fixado dentro do período de funcionamento das 8 horas da manhã às 20 horas da tarde, de Segunda a Sexta-feira. Têm o direito a usufruir de um intervalo para almoço ou de descanso de duração mínima de meia hora e máxima de duas horas, salvo acordo com o(a) trabalhador(a). **(Consultar XXXXXXXXXXXX)**

O horário normal de funcionamento e atendimento a clientes nas agências da DAMA, é das 8h:30 às 15h:30. Contudo, agências com apenas um colaborador e outras, têm um intervalo de uma hora para almoço, conforme definido na Diretiva Interna desta instituição bancária. **(Consultar XXXXXXXXXXXX)**

Em situações excecionais, na prestação do trabalho podem ser adotadas outras modalidades de horário de trabalho, havendo um acordo expresso com os(as) colaboradores(as) e a instituição. **(Consultar XXXXXXXXXXXX)**

RELAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE TRABALHO

Regime de Faltas ao Serviço

Considera-se falta, a ausência do(a) trabalhador(a) durante o período diário normal de trabalho a que está obrigado(a) a cumprir. É com base no preenchimento do mapa de “XXXXXXXXXX” que se procede à verificação do cumprimento dos deveres de assiduidade e pontualidade por parte do(a) colaborador(a).

Qualquer ausência ou saída do local de trabalho, no período de presença obrigatória, deve ser comunicada ao seu superior hierárquico para autorização prévia (sob marcação de falta).

As faltas justificadas, quando previsíveis, devem ser comunicadas à instituição com a antecedência mínima de 5 dias, porém quando imprevisíveis têm de ser comunicadas logo que possível pelo(a) colaborador(a).

A lei e o Acordo Coletivo de Trabalho preveem um conjunto de situações que integram o conceito de falta justificada, onde se destacam quatro grupos:

- Casamento; Falecimento do cônjuge e parentes; Doença; Assistência aos familiares; Educação.

(Consultar XXXXXXXXXXXX)

As faltas, quando justificadas não determinam perda ou prejuízo de quaisquer direitos ou garantias do(a) colaborador(a), salvo algumas exceções dispostas no Acordo Coletivo de Trabalho ou caso se verifique incumprimento das obrigações impostas. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

As faltas, quando injustificadas culminam em perdas de retribuição, desconto na antiguidade do trabalhador ou, em alternativa, na perda de dias de férias, na proporção de um dia de férias por cada dia de faltas. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

RELAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE TRABALHO

Regime de Férias

O Acordo Coletivo de Trabalho, prevê um período anual de férias de XX dias úteis, o qual se vence no dia 1 de Janeiro do ano civil em virtude do trabalho prestado no ano civil anterior. Tratando-se do seu ano de admissão, tem direito a gozar férias de XX dias úteis por cada um dos meses completos de serviço até 31 de Dezembro desse mesmo ano. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

O atual sistema de gozo de férias, delineado pela DAMA, é efetuado de acordo com o regime de rotatividade pelos respetivos meses do ano. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

Remuneração

A remuneração é fixada de acordo com os valores estipulados pelo Acordo Coletivo de Trabalho. A retribuição compreende a remuneração base, estabelecida a partir do seu nível de admissão, e a remuneração variável que comporta todas as prestações regulares e periódicas a que vai tendo direito ao longo do seu percurso profissional na DAMA. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

Tem ainda direito ao regime de aquisição de XXXXX, que se adquire de acordo com a contagem de tempo de serviço efetivo, desde a sua data de admissão e/ou vinculação. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

RELAÇÕES INDIVIDUAIS E COLETIVAS DE TRABALHO

Prémios e Incentivos

O Acordo Coletivo de Trabalho prevê um conjunto de benefícios a todos(as) os(as) colaboradores(as) com um vínculo contratual definitivo. (Consultar XXXXXXXXXXXX)

Estão dispostas Diretivas Internas que, ocasionalmente, atribuem prémios e incentivos financeiros aos trabalhadores e trabalhadoras (Consultar XXXXXXXXXXXX) benefícios ao nível da formação na frequência do ensino superior (Consultar XXXXXXXXXXXX e, benefícios no domínio do financiamento social a trabalhadores (Consultar XXXXXXXXXXXX) Os prémios, incentivos e benefícios sociais são atribuídos a todos(as) os(as) colaboradores(as) efetivos(as) de acordo com critérios elegíveis e regras em vigor.

Todos(as) os(as) colaboradores(as) são beneficiários de um conjunto de condições protocoladas com determinada operadora a atuar no domínio da prestação de serviços de telecomunicações móveis.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Caro(a) Colaborador(a),

Ser-lhe-á atribuído um Utilizador e uma *Password* que lhe permitem utilizar a Rede Interna de Computadores e aceder a todos os conteúdos e recursos do Grupo DAMA⁵⁰.

A DAMA disponibiliza a todos(as) os(as) colaboradores(as) vários meios de comunicação internos, (**Consultar XXXXXXXXXXXX**) privilegiando-se cada vez mais o suporte informático como meio facilitador de transmissão de informação entre colaboradores e colaboradoras da DAMA.

⁵⁰ Em conformidade com as regras em vigor dispostas no Termo de Responsabilidade.

POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Formação Profissional

A DAMA está consciente do papel relevante que a Formação assume no desenvolvimento, capacitação e valorização profissional dos seus recursos humanos. Num mercado cada vez mais competitivo e dinâmico implementam-se medidas e políticas internas estratégicas a fim de valorizar, aperfeiçoar e direcionar a sua ação para a melhoria contínua dos seus(as) colaboradores(as).

A formação constitui uma área de desenvolvimento estratégico da Gestão de Recursos Humanos da DAMA, permitindo que cada colaborador(a) adquira conhecimentos e competências (sociais, técnicas, científicas, etc.) habilitando-se para a execução de tarefas diárias de modo eficaz e eficiente, orientando o seu trabalho para os objetivos delineados anualmente.

Desta forma, está em curso um plano de desenvolvimento de competências que inclui ações de formação promovidas, vinculado de acordo com o princípio da igualdade e não discriminação, promovendo a participação equilibrada de homens e mulheres, dos diferentes grupos funcionais. A DAMA aposta igualmente em processos formativos ao nível do ensino superior, no qual fazem parte colaboradores(as) a operarem em diferentes áreas funcionais, fazendo face às reais necessidades da própria instituição bancária e dos profissionais que a representam.

Promoções e Progressão na Carreira

A progressão na carreira tem por base as promoções dos(as) colaboradores(as) com base no critério da antiguidade, no qual os(as) colaboradores(as) poderão ser promovido(as) automaticamente aos níveis imediatamente superiores, tendo em linha de conta o limite máximo de tempo de serviço prestado em determinado nível (**Consultar XXXXXXXXXXXX**). Noutras situações, são promovidos(as) com base no critério da meritocracia (**Consultar XXXXXXXXXXXX**).

POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Avaliação de Desempenho

O processo de Avaliação de Desempenho faz parte da linha estratégica da DAMA e contribui para a análise sistemática do desempenho profissional de cada colaborador(a) no exercício das suas funções e atividade diária, bem como nos resultados alcançados de acordo com as metas e objetivos estabelecidos anualmente pela DAMA.

O posicionamento de cada colaborador(a) em relação a si próprio e aos seus colegas de trabalho traduz o sistema de avaliação a 360.º, permitindo que, cada um(a) individualmente tenha *feedback* dos diferentes intervenientes envolvidos no processo de avaliação possibilitando a melhoria contínua do seu desempenho individual e profissional. Há ainda uma preocupação em implementar propostas de intervenção de acordo com os resultados obtidos e necessidades encontradas.

Satisfação dos(as) colaboradores(as)

O estudo do Clima Social é realizado com uma periodicidade trienal pela Direção Estratégica de Recursos Humanos. Pretende-se com este estudo, medir o grau de satisfação dos(as) colaboradores(as), através da administração de um inquérito por questionário, com vista à identificação dos principais indicadores reveladores de maior ou menor satisfação no local de trabalho⁵¹. Este instrumento de diagnóstico pretende identificar oportunidades de melhoria com vista à satisfação e motivação dos(as) colaboradores(as) na DAMA.


A caixa de sugestões, aberta a todos(as) os(as) profissionais desta instituição bancária, é uma iniciativa da DAMA com o intuito de promover a participação e envolvimento de todos(as) os(as) colaboradores(as) nas tomadas de decisão.

⁵¹ Os resultados do estudo do Clima Social são partilhados na Reunião de Trabalhadores.

POLÍTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Caro(a) Colaborador(a),

A nossa atuação direciona-se para o planeamento estratégico de práticas e políticas de gestão de pessoas com o objetivo de potencializar o capital humano. Deste modo, pretendemos:

- 
- *Reconhecer os(as) colaboradores(as) pelo seu desempenho individual e profissional*
 - *Estimular os(as) colaboradores(as) para o aperfeiçoamento contínuo dos seus conhecimentos e das suas competências, com vista à concretização e superação dos objetivos definidos anualmente*
 - *Reconhecer e valorizar o mérito, empenho e dedicação de todos(as) os(as) profissionais*
 - *Promover a satisfação laboral dos(as) colaboradores(as) estimulando boas relações de trabalho e fomentando um bom clima social e organizacional*
 - *Promover a participação e o envolvimento dos(as) colaboradores(as) nas iniciativas promovidas pela DAMA, Fundação XXXX e Associação de trabalhadores*

RESPONSABILIDADE SOCIAL – Fundação XXXX

A DAMA desempenha um papel fundamental perante a sociedade, nomeadamente no desenvolvimento sustentável das comunidades locais onde se insere. Conscientes da necessidade e das vantagens de um comportamento socialmente responsável, a nossa atuação contribui para o enraizar de uma cultura organizacional firmada na responsabilidade social. Desta forma, a DAMA, em XXXX de XXXX, instituiu a fundação de solidariedade social - a *Fundação XXXX* -, reconhecida como *pessoa coletiva de utilidade pública, sem fins lucrativos*. Caracteriza-se por um projeto de carácter interventivo e de apoio ao desenvolvimento sócio-económico em prol das comunidades locais procurando assim, *minimizar desigualdades e criar oportunidades para todos* (XXXXXX).

MISSÃO

ÁREA DE AÇÃO

Abrange XXXX concelhos, distribuídos pelos distritos de XXXX e XXXX, a mesma da DAMA.

LOGOTIPO
FUNDAÇÃO XXXX

RESPONSABILIDADE SOCIAL – Fundação XXXX

(continuação...)

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Solidariedade Social

Desenvolvimento Económico.

Ambiente

Desporto e Cultura

INICIATIVAS & ATIVIDADES

- Celebração de protocolos com as diversas entidades regionais tais como: IPSS'S; Estabelecimentos de Ensino Superior; Agrupamentos de Escolas; Associações Empresariais; entidades ligadas às artes, desporto e ambiente;
- Atribuição de patrocínios e donativos a entidades que atuam no domínio do social;
- Apoio a iniciativas ao nível da investigação e do empreendedorismo;
- Apoio ao desenvolvimento do XXXX;
- Atribuição de patrocínios a diversas atividades e eventos culturais, recreativos, desportivos e artísticos.

**LOGOTIPO
FUNDAÇÃO XXXX**

RESPONSABILIDADE SOCIAL - Associação XXXX

O XXXX, com sede social em XXXX, é uma *Associação Cultural, Cívica, Recreativa e Desportiva dos Trabalhadores da DAMA*. Com atividade desde o ano de XXXX, tem como área de ação os XXXX concelhos, distribuídos pelos distritos de XXXX e XXXX, a mesma da DAMA. Trata-se de uma instituição sem fins lucrativos e exerce a sua atividade promovendo eventos e outras iniciativas culturais, cívicas, recreativas e desportivas para todos os seus associados e respetivo agregado familiar. Assenta a sua ação em princípios também eles socialmente responsáveis, cuja finalidade se prende com a solidariedade social e o desenvolvimento físico e intelectual.

MISSÃO



O XXXX contribui de forma contínua e pró-ativa para o desenvolvimento dos valores e princípios que caracterizam a atuação da DAMA, através das atividades que promove em benefício da sua comunidade de trabalho

RESPONSABILIDADE SOCIAL – Associação XXXX

(continuação...)

CONDIÇÕES DE ACESSO

A Associação do XXXX procura dinamizar atividades, envolvendo todos(as) colaboradores(as) associados(as), tentando abranger a área de ação da associação, culminando no reforço do carácter associativo em contexto extra-laboral



AGRADECIMENTOS

Caro(a) Colaborador(a),

Tem em mãos um novo desafio e pedimos-lhe que integre esta equipa com a vontade de fazer a diferença, com o rigor e profissionalismo que sustentam os nossos valores e princípios. Comprometidos com a nossa missão e visão pedimos-lhe que agarre esta oportunidade direcionando a sua ambição e expectativas para a dignificação desta instituição bancária como agente de referência e distinção para os seus Clientes, Associados e Parceiros.

LIGAÇÕES ÚTEIS

Anexo 5: Tabelas de análise dos resultados obtidos

Tabela 1 – Nível de escolaridade em função do sexo (%)

	Ensino Básico	Ensino Secundário	Bacharelato	Licenciatura	Pós-Graduação	Mestrado	Total
Sexo masculino	0	14	6	4	3	2	29
Sexo feminino	2	5	4	8	3	1	23
Total	2	19	10	12	6	3	52

Tabela 2 - Número de familiares a cargo dos trabalhadores

Número de ascendentes a cargo	N	%
Um ascendente	4	57,1
Dois ascendentes	1	14,3
Três ascendentes	2	28,6
Total	7	100
Número de descendentes a cargo	N	%
Um descendente	20	54,1
Dois descendentes	15	40,5
Três descendentes	2	5,4
Total	37	100
Número de outros familiares a cargo	N	%
Um familiar	3	75
Dois familiares	1	25
Total	4	100

Tabela 3 – Escalões etários dos descendentes a cargo

Escalões etários do 1º descendente a cargo	N	%
[0-5 anos]	9	24,3
[6-9 anos]	10	27,0
[10-14 anos]	10	27,0
[15-18 anos]	4	10,8
[Mais de 19 anos]	4	10,8
Total	37	10
Escalões etários do 2º descendente a cargo	N	%
[0-5 anos]	2	11,8
[6-9 anos]	1	5,9
[10-14 anos]	7	41,2
[15-18 anos]	6	35,3
[Mais de 19 anos]	1	5,9
Total	17	100
Escalões etários do 3º descendente a cargo	N	%
[0-5 anos]	-	-
[6-9 anos]	-	-
[10-14 anos]	-	-
[15-18 anos]	-	-
[Mais de 19 anos]	2	100
Total	2	100

Tabela 4 – Idade média dos descendentes a cargo

Descendentes	N	%	\bar{X} de idades
Primeiro descendente	37	66,1	2,6
Segundo descendente	17	30,4	3,2
Terceiro descendente	2	3,6	5
Total	56	100	10,8

Tabela 5 – Igualdade de género na «política» de gestão de recursos humanos (%)

	Nunca estão presentes	Raramente estão presentes	Às vezes estão presentes	Muitas vezes presentes	Sempre presentes	Total
No acesso a lugares de decisão de topo	5,8	15,4	26,9	32,7	19,2	100
No acesso a cargos de direção e chefia	5,8	13,5	25,0	36,5	19,2	100
Na tomada de decisão	5,8	9,6	28,8	38,5	17,3	100
Nos processos de promoção e progressão na carreira	7,7	11,5	23,1	32,7	25,0	100
Nas oportunidades de formação	5,8	11,5	11,5	40,4	30,8	100
No acesso ao número mínimo de horas de formação certificada estabelecida por lei	5,8	9,6	13,5	38,5	32,7	100
No nível de remuneração	9,6	5,8	21,2	32,7	30,8	100
Na atribuição de prémios e incentivos	9,6	5,8	19,2	30,8	34,6	100
Na atribuição de benefícios sociais	9,6	5,8	19,2	28,8	36,5	100

Tabela 6 – Conciliação entre a vida profissional, familiar e familiar segundo o sexo

		Nunca	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Sempre	Total
Organização do tempo de trabalho	Sexo masculino	-	2	16	10	1	29
	Sexo feminino	-	-	7	10	6	23
	Total	-	2	23	20	7	52
Ausência ao trabalho	Sexo masculino	3	13	7	6	-	29
	Sexo feminino	5	11	5	2	-	23
	Total	8	24	12	8	-	52
Trabalho para além do estipulado com implicações na esfera familiar e/ou pessoal	Sexo masculino	1	3	12	11	2	29
	Sexo feminino	2	8	11	2	-	23
	Total	3	11	23	13	2	52
Realização de tarefas familiares e/ou pessoais no local de trabalho	Sexo masculino	7	15	5	2	-	29
	Sexo feminino	9	9	5	-	-	23
	Total	16	24	10	2	-	52

Carreira profissional como prioridade	Sexo masculino	1	3	15	9	1	29
	Sexo feminino	3	2	12	5	1	23
	Total	4	5	27	14	2	52
Conciliação com implicações na carreira profissional	Sexo masculino	8	12	7	2	-	29
	Sexo feminino	13	9	1	-	-	23
	Total	21	21	8	2	-	52
Necessidades familiares	Sexo masculino	2	5	15	5	2	29
	Sexo feminino	2	3	11	5	2	23
	Total	4	8	26	10	4	52

Tabela 7 - Domínios de Intervenção da Igualdade de Género (%)

	Sim	Não	NS/NR
Educação e Formação	11,5	82,7	5,8
Prémios e Incentivos	28,8	65,4	5,8
Benefícios Sociais	19,2	75,0	5,8
Promoções e progressão na carreira	26,9	67,3	5,8
Envolvimento e participação dos trabalhadores na tomada de decisão	40,4	53,8	5,8
Respeito pela dignidade de homens e mulheres no local de trabalho	25,0	69,2	5,8
Proteção na maternidade e paternidade	25,0	69,2	5,8
Conciliação entre a vida profissional e a vida familiar	55,8	38,5	5,8